

Caspary / Rüsen / Kleve / Köllner (Hg.)

Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan



unipress

Open-Access-Publikation (CC-Lizenz BY 4.0)
© 2023 V&R unipress | Brill Deutschland GmbH
ISBN Print: 9783847113379 – ISBN E-Lib: 9783737013376

Wittener Schriften zu Familienunternehmen

Band 30

Herausgegeben von

Tom A. Rösen, Heiko Kleve und Arist von Schlippe
im Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
an der Universität Witten/Herdecke



Sigrun C. Caspary / Tom A. Rösen /
Heiko Kleve / Tobias Köllner (Hg.)

Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan

Mit Vorworten von Prof. Dr. Rudolf Wimmer
und Prof. Dr. Gotō Toshio

Mit 10 Abbildungen

V&R unipress

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<https://dnb.de> abrufbar.

© 2023 Brill | V&R unipress, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd,
Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien,
Österreich)

Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei, Brill Schöningh, Brill Fink,
Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau, V&R unipress und Wageningen Academic.

Wo nicht anders angegeben, ist diese Publikation unter der Creative-Commons-Lizenz
Namensnennung 4.0 lizenziert (siehe <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) und unter
dem DOI 10.14220/9783737013376 abzurufen. Jede Verwertung in anderen als den durch
diese Lizenz zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2198-526X

ISBN 978-3-7370-1337-6

Inhalt

Hinweise	9
Abbildungen und Tabellen	11
Vorwort von Prof. Dr. Rudolf Wimmer	13
Vorwort von Prof. Dr. Gotō Toshio	17
Sigrun C. Caspary / Tom A. Rösen Einleitung	23
Sigrun C. Caspary / Tom A. Rösen Kapitel 1. Die Bedeutung von japanischen Familienunternehmen für die japanische Wirtschaft	29
Sigrun C. Caspary Kapitel 2. Historische Meilensteine in der Entwicklung Japans und ihre Auswirkungen auf Familienunternehmen	37
2.1 Das japanische Kaiserhaus	37
2.2 Gründung eines Staatswesens und Anfänge japanischer Familienunternehmen	41
2.3 Das erste Shōgunat in Kamakura	44
Exkurs I: Die drei Reichseiniger Japans	46
2.4 Das Tokugawa-Shōgunat in der Edo-Zeit	48
2.5 Die Meiji-Zeit: Japans Aufbruch in die Moderne	63
Exkurs II: Shibusawa Eiichi, der »Vater des japanischen Kapitalismus«	71
2.6 Nach dem Zweiten Weltkrieg	75

Sigrun C. Caspary	
Kapitel 3. Religion und Ritual in Japan	79
3.1 Die Bedeutung von Ritualen	79
3.2 »Religion« und »Religiosität«	82
3.3 Shintō, die einheimische Glaubensvorstellung	86
3.4 Buddhismus als den Shintō ergänzende Lehre	90
3.5 Konfuzianische Ethik und Bildung	94
3.6 Von Religion zu Tradition	98
Sigrun C. Caspary	
Kapitel 4. Das japanische Familiensystem <i>ie</i>	101
4.1 Das historische <i>ie</i> und dessen rechtliche Entwicklung	102
4.2 Sprachliches zum japanischen Familienkonzept des <i>ie</i>	106
4.3 »Innen« und »außen« im japanischen <i>ie</i>	107
4.4 Personenbezeichnungen in Familie und Unternehmen	110
4.5 »Das Gesicht wahren«	112
4.6 Das <i>ie</i> als Haushalt	115
4.7 Adoption als »Werkzeug« zum Erhalt des <i>ie</i>	118
4.8 Regeln in der japanischen Nachfolge	121
Exkurs III: das <i>iemoto</i> -System	123
Exkurs IV: Japanische Namensgebung	125
Sigrun C. Caspary / Tom A. Rösen / Tobias Köllner / Heiko Kleve	
Kapitel 5. Fallstudien von generationenübergreifendem Familienunternehmertum in Japan	129
5.1 Okaya	131
5.2 Gekkeikan	139
5.3 Yamasa	149
Exkurs V: Das Feuer der Reisgarben (<i>inamura no hi</i>)	151
5.4 Yamamotoyama	156
5.5 Toraya	163
5.6 Nakagawa Masashichi Shōten Co., Ltd.	171
5.7 Horikin	179
5.8 Shiseido	185
5.9 Suntory	195
5.10 Die ältesten Familienunternehmen in Japan	202

Sigrun C. Caspary / Tom A. Rösen	
Kapitel 6. Nachfolge in japanischen Familienunternehmen	219
6.1 Das Wittener Phasenmodell der Nachfolge im japanischen Kontext	219
6.2 Das adaptierte Phasenmodell der Nachfolge in japanischen Familienunternehmen	237
Sigrun C. Caspary / Tom A. Rösen / Tobias Köllner / Heiko Kleve	
Kapitel 7. Übergreifende Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen	241
7.1 Traditionsorientierung und Fortführung von Familien und Unternehmen	241
7.2 Familienmuster und Entscheidungsfindung	243
7.3 Flexibilität im Kontext von Regeln und Traditionsorientierung . .	249
7.4 Werte, Sozialisation und Einbindung in die lokale Gemeinschaft .	249
Sigrun C. Caspary / Tom A. Rösen	
Kapitel 8. Ausblick: Herausforderungen japanischer Familienunternehmen heute	257
Danksagung	263
Sigrun C. Caspary	
Glossar	267
Literaturverzeichnis	275
Liste der Interviewpartner	291
Interviewleitfaden	295
Personenregister	297

Hinweise

Die *Umschrift* des Japanischen in diesem Buch folgt der sog. Hepburn-Umschrift mit Längungsstrich auf den Vokalen (Tōkyō, Gotō). In einigen Fällen wird eine andere Schreibweise verwendet, wenn in der gängigen Literatur der Begriff mit einem »h« oder einem »u« als Längungsbuchstaben verwendet wird; dies trifft hier für die Provinz Ohmi zu. Dasselbe gilt für Personennamen, wenn sich beispielsweise die Personen selbst mit Längungsbuchstaben h schreiben, wie beim Familiennamen Satoh.

Japanische Personennamen werden in der in Japan bzw. Ostasien üblichen Form angeführt, zunächst steht der Familien- oder Geschlechtername, dann folgt der persönliche Vorname.

Da sich das Buch an eine deutschsprachige Leserschaft richtet, wird auf eine Verwendung japanischer Zeichen verzichtet.

Unternehmenskennzahlen (Kapitel 5) werden in den Währungen angegeben, die von den Unternehmen auf den zitierten Internetseiten oder bei den Interviews verwendet wurden.

Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

Abbildung 1	Karte von Japan	27
Abbildung 2	Langlebige Familienunternehmen in ausgewählten Ländern	30
Abbildung 3	Das Individuum im Kontext von Kern- und Großfamilie sowie der lokalen Gemeinschaft	109
Abbildung 4	Das japanische Familiensystem <i>ie</i>	116
Abbildung 5	Das <i>ie/dōzoku</i> -System, mehrgenerationale Darstellung	117
Abbildung 6	Mitglieder des <i>ie</i>	120
Abbildung 7	Stammbaum der Familie Fukuhara (männliche Familienmitglieder)	192
Abbildung 8	Stammbaum der Familie Torii (männliche Familienmitglieder)	201
Abbildung 9	Das Wittener Phasenmodell der Nachfolge	220
Abbildung 10	Das Wittener Phasenmodell, adaptiert auf japanische Familienunternehmen	238

Tabellen

Tabelle 1	Die zehn ältesten Familienunternehmen (<i>shinise</i>) Japans	31
Tabelle 2	Die zehn ältesten börsennotierten japanischen Familienunternehmen	32
Tabelle 3	Branchen mit den meisten langlebigen Familienunternehmen (<i>shinise</i>)	33
Tabelle 4	Die Einwohnerzahlen Japans	77
Tabelle 5	Aktionärsstruktur von Okaya & Co., Ltd.	134

Vorwort von Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Familienunternehmen sind inzwischen ein hochgeschätzter Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. Das war nicht immer so. Erst seit den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts ist dieser Unternehmenstyp mehr und mehr als ganz eigene Form kapitalistischen Wirtschaftens ins Zentrum der *management sciences* gerückt. Dem Mainstream der heute etablierten Familienunternehmensforschung liegen ganz bestimmte Grundüberzeugungen zum Stellenwert von Unternehmen und zu den Charakteristika von Familien zugrunde, wie sie sich seit dem 18. Jahrhundert in den hochentwickelten Gesellschaften der westlichen Industrieländer ausdifferenziert haben. Unternehmen in Familienhand entwickeln demnach ihre charakteristischen Besonderheiten aus den spezifischen Spannungsfeldern, die sich unweigerlich dem Umstand verdanken, dass sie als Kapitaleigner eine Familie oder ein Familienkonglomerat aufweisen. Aus dieser eigentumsbezogenen Koppelung von Unternehmen mit der Eigenlogik von Familien erwachsen einerseits spezifische Wettbewerbsvorteile, aber auch charakteristische Gefährdungslagen, die die Forschung seit Jahren als ein Schwerpunkt beschäftigen.

Es sind dies Forschungsanstrengungen, die zwar inzwischen anerkennen, dass es sich bei familiengeführten Unternehmen um ein ubiquitäres Phänomen handelt. Dieser Unternehmenstyp ist in allen Teilen der Welt für die jeweiligen Volkswirtschaften prägend. Die Perspektive, mit der auf diese Unternehmen geschaut wird, ist aber durchaus geprägt von jenen erkenntnisleitenden Grundannahmen, wie sie für die angloamerikanische Forschungstradition bestimmend sind. Diese einflussstarke paradigmatische Ausrichtung geht davon aus, dass sich Familienunternehmen in allen Weltregionen in ihrem Wesen nicht nennenswert unterscheiden. In diesem Sinne kann das in dieser Perspektive inzwischen eingeübte Theorierepertoire überall zur Anwendung kommen.

Es ist das besondere Verdienst des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), dass es diesem weitverbreiteten »Theorie-Imperialismus« nicht folgt. Schon zwischen den Familienunternehmen im US-amerikanischen Wirtschaftsraum und jenen in den deutschsprachigen Ländern gibt es erhebliche Unterschiede.¹ Diese Differenzen sind umso größer, wenn man etwa nach Indien, China oder in den arabischen Raum blickt. Da wird rasch deutlich, dass es neben den ganz anderen politisch-kulturellen Entwicklungslinien vor allem die komplett unterschiedlichen Ausprägungen von Familie sind, die die Besonderheiten von Familienunternehmen in diesen Regionen verstehbar machen. Die Familie, wie wir sie in unseren heutigen westlichen Kulturkreisen kennen, verdankt sich einem viele Jahrhunderte zurückreichenden europäischen Sonderweg.² In anderen Weltregionen dominieren demgegenüber patrilineare Traditionen familialer Selbstreproduktion, d. h. bei der Heirat bleibt die männliche Linie der Herkunftsfamilie des Mannes bestimmend. Der generationenübergreifende Erhalt dieses Hauses ist der tiefere Sinn von Eheschließung und der Weitergabe von Vermögen.

Eine besondere Form dieses patrilinearen Reproduktionsmusters findet sich in Japan. In Verbindung mit einer Insellage und seiner unvergleichlichen politisch-religiösen Geschichte hat diese charakteristische Familienform in Japan zu einer absolut eigenen Ausprägung von Familienunternehmen geführt. Ein auffälliges Merkmal dieser Ausprägung ist zweifelsohne ihre außergewöhnliche Langlebigkeit. Ein tieferes Verständnis dieses Phänomens erschließt sich dem westlichen Betrachter erst ganz allmählich. Da braucht es neben einem sorgfältigen Eintauchen in die für Außenstehende schwer zugängliche japanische Familienwelt mit ihrem nach wie vor lebendigen Ahnenkult eine intime Kenntnis der weit zurückreichenden politischen Entwicklungslinien sowie der überaus komplexen religiös-kulturellen Einflussfaktoren. All diese Faktoren zusammen haben in den letzten Jahrzehnten ein Wirtschaftssystem entstehen lassen, das im Wesentlichen von einem subtilen, feinmaschigen Netz an Kooperationsbeziehungen von Unternehmen und den dahinterstehenden Familien getragen und gesteuert wird. Anerkannter Teil dieses Netzes zu werden, ist für außenstehende Unternehmen keine leichte Übung. Das vorliegende Buch, das in mehrjähriger Arbeit in der WIFU-Werkstatt entstanden ist, eröffnet auf eine überaus gelungene Weise einen fundierten Zugang zu dieser an sich so fremden Welt japanischer Familienunternehmen. Es zeugt von dem notwendigen Respekt, den es braucht, um nicht vorschnell zu meinen, sich diese Welt mit ein paar Federstrichen erschließen zu können. Möge diese Buch eine breite Leserschaft finden und dazu ermutigen, die erforderliche Geduld

1 Berghoff & Köhler (2020).

2 Wimmer & Simon (2019).

aufzubringen, um mit japanischen Unternehmen, wenn es sich strategisch als sinnvoll erweist, in eine tragfähige Kooperationsbeziehung zu kommen.

Prof. Dr. Rudolf Wimmer,
apl. Professor am WIFU-Stiftungslehrstuhl
Führung und Dynamik von Familienunternehmen

Witten, im Herbst 2022

Vorwort von Prof. Dr. Gotō Toshio¹

Das erste Treffen mit dem Forscherteam des »WIFU-Japan-Projekts« im April 2019 ist mir noch gut in Erinnerung. Vor dem Besuch der Forschergruppe in meinem Büro an der Japan Economic University in Tōkyō kannte ich das Witenener Institut für Familienunternehmen (WIFU) als bahnbrechende und größte akademische Forschungs- und Lehreinrichtung auf dem Gebiet der Familienunternehmen auf dem europäischen Kontinent. Die Geschichte und Aktivitäten des Instituts waren mir jedoch nicht im Detail bekannt. Während des überaus informativen Treffens beeindruckten mich an den Aktivitäten vor allem die beiden folgenden Aspekte: Erstens die konsequente interdisziplinäre Ausrichtung des WIFU seit seiner Gründung im Jahr 1998 mit drei Lehrstühlen in den Fachbereichen Betriebswirtschaft, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaft. Zweitens die globale Ausrichtung, mit der die kontinuierliche Forschung zur Langlebigkeit von Familienunternehmen in Deutschland und Europa seit über 20 Jahren auf Indien und China ausgeweitet wurde. Für mich war sehr ermutigend zu erfahren, dass das Ende 2018 begonnene »Japan-Projekt« des WIFU der nächste Schritt war auf dem Weg, die globale Forschung zu Familienunternehmen mit einer interdisziplinären Ausrichtung voranzutreiben.

Zuvor hatte ich bereits auf der IFERA 2018 mit Tom Rösen gesprochen. Er war nun Leiter des Forschungsteams und hegte besonderes Interesse für meinen »Comparative Timetable of the Long-lived Firms in the World«, welchen ich als eines der wichtigsten Materialien meiner Forschung präsentierte. Es handelt sich um ein recht umfangreiches Dokument mit weit über hundert Seiten, wobei auf der rechten Hälfte jeder Seite die langlebigen Unternehmen in Japan und auf der linken Hälfte die entsprechenden Unternehmen in der übrigen Welt aufgelistet sind, beide vergleichend in der Reihenfolge ihres Gründungsjahres. Oben auf der linken Hälfte der ersten Seite steht Kongō Gumi², gegründet 578 n. Chr. als äl-

1 Professor an der University of Economics, Tōkyō, Treffen mit dem WIFU-Team am 19. April 2019; Übersetzung aus dem Englischen mit DeepL, Überarbeitung von Sigrun Caspary.

2 Vgl. Kap 5.10.1.

testes überlebendes Unternehmen in Japan und der Welt, und die linke Hälfte beginnt mit dem Herzoglich Bayerischen Brauhaus Tegernsee (gegründet 746 n. Chr.), gefolgt von dem Staatsweingut Bergstraße (765) und dem Weingut Schloss Johannisberg (768) usw. Diese Zeittafel ist eine der Zusammenfassungen meiner Datenbank für langlebige Firmen, die ich in den letzten zwei Jahrzehnten eigenständig aufgebaut habe.

Dieses Treffen im April 2019 war sehr motivierend für mich, der ich 1999 mit der Erforschung langlebiger Unternehmen und ihrer Langlebigkeit begonnen habe und der sich nach globalen vergleichenden Studien in interdisziplinärer Weise sehnt. Die Forschung zu langlebigen Unternehmen hat in Japan seit den späten 1920er Jahren eine lange Tradition in der Wirtschaftsgeschichte. Frühere Wissenschaftler haben sich auf bestimmte Unternehmen und/oder Regionen konzentriert, die mit langlebigen Unternehmen in Verbindung stehen. Ich habe versucht, einen etwas anderen, radikalen Ansatz zu wählen, eine Vogelperspektive einzunehmen, um ein Gesamtbild der langlebigen Familienunternehmen zu zeichnen, die in Japan und weltweit mindestens ein Jahrhundert lang tätig sind.

Nach einer Reihe von Versuchen und Irrtümern habe ich im Jahr 2006 meine Ergebnisse erstmals vorgestellt und 2014 in einer aktualisierten und erweiterten Form publiziert³. Ich habe dargestellt, dass es weltweit 25.321 Unternehmen gibt, die mindestens einhundert Jahre überlebt haben, davon waren 3.937 Unternehmen über zweihundert Jahre alt, 1.938 über dreihundert Jahre, 147 über fünfhundert Jahre und 21 über eintausend Jahre alt. Nach mühsamen Recherchen konnte ich die weltweite Landschaft der Familienunternehmen zutage bringen, und zur Überraschung aller, mich eingeschlossen, kam heraus, dass sich die mehr als 70.000 Unternehmen, die mindestens einhundert Jahre alt sind, auf 135 Länder und Regionen weltweit verteilen.

Um die Erforschung der langlebigen Unternehmen und ihrer Langlebigkeit auf globaler Ebene voranzutreiben, sind vergleichende Studien mit Deutschland, genauer gesagt mit dem deutschen Kulturraum, unumgänglich: Deutschland, Österreich und die Schweiz gehören zu den zehn führenden Ländern, was die absolute Zahl der mindestens einhundert Jahre tätigen Unternehmen anbelangt, und die vergleichbar sind mit Japan hinsichtlich der relativen Zahl, also der absoluten Zahl geteilt durch die Größe der Volkswirtschaft. Vergleichende Studien zu diesen beiden Ländern bzw. Japan und der D-A-CH-Region werden aussagekräftige Erkenntnisse zu Schlüsselfaktoren für die Langlebigkeit von Familienunternehmen, den Mechanismus und ein Modell für Langlebigkeit sowie Modelle zu Gemeinsamkeiten und Besonderheiten liefern. Daher war ich hocherfreut über die Begegnung mit der Forschergruppe des WIFU-Japan-Pro-

3 Gotō (2006), (2014).

jekts im Jahr 2019, da sie den Beginn einer langanhaltenden und fruchtbaren Zusammenarbeit markiert.

Das Buch »Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan« ist eine der am sehnlichsten erwarteten Veröffentlichungen für diejenigen, die sich wie ich mit langlebigen Unternehmen und deren Langlebigkeitsmechanismen beschäftigen. Ich beglückwünsche und unterstütze dieses Vorhaben des WIFU, das den ersten Schritt zu einer umfassenden Forschungsreihe zu japanischen langlebigen Familienunternehmen und zu den Mechanismen zur Förderung ihrer Langlebigkeit darstellt. Nach meinem Verständnis und meiner Erwartung wird sich dies zu einer vergleichenden Studie mit ihren Pendanten in Deutschland und dem deutschsprachigen Kulturraum entwickeln und schließlich zu einem integralen Bestandteil einer globalen Studie über die Langlebigkeit von Familienunternehmen führen. Interessierte Leserinnen und Leser können die Lektüre auf verschiedene Weise genießen: Sie können mit neun Fällen langlebiger japanischer Familienunternehmen beginnen (Kapitel 5), die ein breites Spektrum abdecken, von sehr traditionellen kleinen Geschäften, die über tausend Jahre überlebt haben, bis hin zu den großen weltbekannten Unternehmen wie Shiseido und Suntory. Sie können aber auch direkt in die übergreifenden Erfolgsmuster von langlebigen Familienunternehmen und deren Geschäftsmodell einsteigen (Kapitel 7), um ein schnelles Verständnis zu erlangen.

Ich empfehle jedoch, den Hintergründen, die zu der großen Zahl langlebiger Unternehmen in Japan geführt haben, mehr Aufmerksamkeit zu schenken, beginnend mit einem allgemeinen Verständnis der japanischen Familienunternehmen und ihrer Bedeutung in der japanischen Wirtschaft (Kapitel 1), dem historischen Hintergrund und den Meilensteinen, einschließlich der Entstehung des japanischen Herrscherhauses, der Staatsgründung und den Anfängen der japanischen Familienunternehmen bis zur Regierung des Tokugawa-Shōgunats, also von der Antike über die Vormoderne zur Moderne, welche mit der Meiji-Restauration 1868 beginnt, bis hin zur Gegenwart (Kapitel 2). Weitere Perspektiven eröffnen das Betrachten von religiösen Vorstellungen und Ritualen (Kapitel 3) sowie eine Analyse des japanischen Familiensystems *ie*, d. h. dem Konzept der unternehmerischen Familie (Kapitel 4).

Das Familienunternehmen ist ein System, in dem die Familie als eines der Teilsysteme unter starkem historischem, gesellschaftlichem und kulturellem Einfluss steht und das daher in jedem Land recht einzigartig ist. Das japanische Familiensystem *ie* beispielsweise ist ein historisches Konzept, das direkt übersetzt wird mit »Haushalt«, was jedoch leicht missverstanden werden kann, da es sich nicht nur auf die Blutsverwandtschaft bezieht, sondern auch auf wirtschaftliche und sozio-religiöse Funktionen, die innerhalb der Familie stattfinden. Traditionell begreift das japanische Familiensystem *ie* daher nicht nur Beziehungen, die auf Blutsverwandtschaft in Erbfolge beruhen, sondern auch

solche, die mit der Erhaltung und dem Fortbestand der Familie als Institution verbunden sind. Von allen Mitgliedern des *ie* wird erwartet, dass sie zum Fortbestand der Familie beitragen, was als höchste Pflicht der Mitglieder angesehen wird. Der Fortbestand der Familie hat für alle Mitglieder des *ie* oberste Priorität, ebenso wie der Fortbestand des Unternehmens als ökonomischem Mittel zum Erhalt der Familie. Zu diesem Zweck wurde oft ein qualifizierter Erwachsener von außerhalb der Blutsverwandtschaft als Nachfolger des Familienunternehmens angenommen. Dies verdeutlicht anschaulich die Bedeutung eines integrativen und multiperspektivischen Verständnisses der unternehmerischen Langlebigkeit, welches die historische, familiäre, kulturelle und gesellschaftliche Prägung der Konstrukte »Familie«, »Unternehmen« und »Recht« und deren Einfluss auf die Entwicklung von Familienunternehmen einschließt. Eine ausführlichere vergleichende Perspektive zum Nachfolgeprozess in Deutschland und Japan bietet zudem Kapitel 6.

Bevor ich dieses Vorwort abschließe, möchte ich kurz erläutern, woher ich komme und wohin ich mich bewege. Meine Forschung begann im Bereich des strategischen Managements der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Sie spezialisierte sich ab dem Jahr 2004 zunehmend auf Familienunternehmen, als ich feststellte, dass die meisten langlebigen Unternehmen Familienunternehmen sind, also entweder im Besitz von Familien sind oder von Familien geleitet werden. In gewisser Weise hatte ich das Glück, zur Jahrtausendwende in die Forschung zu Familienunternehmen einzusteigen: Nicht nur, weil dieses Forschungsgebiet zu dieser Zeit immer mehr Aufmerksamkeit erlangte, sondern auch, und das ist für die Weiterentwicklung der Forschung noch wichtiger, weil sich dieses Gebiet, nachdem im halben Jahrhundert seit seinen Anfängen bereits viel Forschung akkumuliert worden war, nun an einem Wendepunkt befand. Zu dieser Zeit tauchten drei neue Themen auf, nämlich Definition, Längsschnittstudien und Studien zur Heterogenität von Familienunternehmen, die alle drei für die Weiterentwicklung der Forschung zu Langlebigkeit von großer Bedeutung waren.

Angeregt durch Argumente für eine nicht ausschließlich dichotomische Definition habe ich mich dafür eingesetzt, Familienunternehmen als Unternehmen zu definieren, in denen mehrere Familienmitglieder entweder gleichzeitig oder nacheinander Anteilseigner oder Vorstandsmitglieder sind. Diese Definition ist hilfreich, um die Heterogenität von Familienunternehmen in Längsschnittstudien berücksichtigen zu können. Mit Unterstützung einer Gruppe von Kollegen wurde eine Analyse aller börsennotierten Unternehmen in Japan vorgenommen und damit wurde es möglich, sie in Familien- und Nicht-Familienunternehmen zu kategorisieren. Die Familienunternehmen wurden weiterhin je nach dem Grad des Einflusses der Eigentümerfamilien auf die Eigentumsverhältnisse und/oder im Management in sechs Untergruppen eingeteilt. Diese umfassende

Analyse diente als Grundlage für die Veröffentlichung des Weißbuches zu Familienunternehmen »The Family Business Yearbook of Japan«, welches 2016 erstmals erschien und im dreijährigen Rhythmus 2018 und 2021 fortgesetzt wurde.

Die Längsschnittstudie begann eine neue Perspektive auf die Langlebigkeit von Unternehmen zu eröffnen. Auf Basis der oben erwähnten nicht-dichotomischen Definition und der in der Studie vorgenommenen Einteilung in sechs in sich heterogene Untergruppen von Familienunternehmen wurden das »Family Influence Erosion Model« (Modell der Erosion des Familieneinflusses) entwickelt sowie die Konzepte der Anziehungs- und Widerstandskräfte: Letztere beeinflussen, in welchem Umfang das Familienkapital im Unternehmen gehalten wird, was sich wiederum auf das Ausmaß des Einflusses der Familie auf Familienunternehmen auswirkt. Diese Modelle und Konzepte basieren auf der Betrachtung der Veränderungen im Status des Familienunternehmens in allen börsennotierten Familienunternehmen (insgesamt 114 Firmen) zwischen 1922 und 2015, also in einem langen Zeitrahmen von 90 Jahren. Diese langfristige Untersuchung hat die gravierende Tatsache zutage gebracht, dass im Jahre 2015 nur zwei von ihnen als Familienunternehmen überlebten, während die übrigen 112 alle verschwanden oder zu Nicht-Familienunternehmen wurden. Auch wenn es nicht erforderlich sein mag, erneut darauf hinzuweisen, bezeichnet der Begriff Nicht-Familienunternehmen das Verschwinden der Beteiligung der Familie sowohl am Management als auch an den Eigentumsverhältnissen. Dies bedeutet, dass es selbst in Japan ziemlich schwierig ist, den Status eines Familienunternehmens und die Kontinuität des Unternehmens zu erhalten. Umfassende Untersuchungen über langlebige Unternehmen und ihre Langlebigkeit erfordern sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Herangehensweise, und das oben erläuterte Modell und die Konzepte tragen hoffentlich dazu bei, solche Studien voranzutreiben.

Zum Abschluss dieses Vorworts möchte ich mich beim Wittener Institut für Familienunternehmen für die Unterstützung meiner Forschung bedanken. Bei dieser Gelegenheit möchte ich meine besondere Wertschätzung für die Unterstützung des WIFU bei unserem ersten Schritt der gemeinsamen Forschung zum Ausdruck bringen. Sigrun Caspary, Mitglied des WIFU-Japan-Projekts, war und ist maßgeblich beteiligt an einer Reihe von Interviews, Präsentationen und Artikeln: unter anderem zum Thema »Narratives of Survival«, einem anderen gemeinsamen Projekt mit Deutschland-Japan-Vergleich, aber auch zu Themen wie Langlebigkeit und dem Management von Commons auf der EURAM, der IFERA, dem Asia-Pacific Family Business Symposium und anderen wichtigen Konferenzen.

Ich gratuliere noch einmal herzlich zur erfolgreichen Veröffentlichung des vorliegenden Buches zu »Erfolgsmustern langlebiger Familienunternehmen in

Japan«, dem ersten und wichtigsten Meilenstein in der stetig wachsenden Erforschung der langlebigen Familienunternehmen und ihrer Langlebigkeit in Japan, in Deutschland und vielleicht in Zukunft in weiteren Ländern.

Prof. Dr. Gotō Toshio, Graduate School,
Japan Economic University, Tōkyō

Tōkyō, im Herbst 2022

Einleitung

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) beschäftigt sich schon seit seiner Gründung im Jahr 1998 mit der Untersuchung von Phänomenen der Langlebigkeit von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In verschiedenen Projekten wie dem zu »Mehr-Generationen-Familienunternehmen«¹, »Großen Deutschen Familienunternehmen«² oder jüngst zum »Management der dynastischen Unternehmerfamilie«³ wurden langlebige Familienunternehmen in Deutschland untersucht und deren Familienstrategien über die Generationen hinweg beleuchtet.

Japanische Familienunternehmen gehören zu den langlebigsten der Welt⁴. Aber warum sind in einem einzigen Land mehr als die Hälfte der bekannten Familienunternehmen, die 200 Jahre und älter sind, beheimatet? Welche Strukturen und Mechanismen zur generationenübergreifenden Weitergabe der unternehmerischen Verantwortung haben die Familien der Familienunternehmen dort entwickelt? Wie gelingt es Unternehmerfamilien, über so viele Generationen erfolgreich unternehmerisch aktiv zu bleiben? Welche Faktoren haben diese Entwicklungen begünstigt? Wie unterscheiden sich spezifische Faktoren in Japan von denen in Deutschland und anderen Ländern, etwa Indien und China? Diese und weitere Fragen haben die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen des WIFU bewogen, nach Erkenntnissen zu forschen, die auch für das Lernen innerhalb von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in anderen Ländern bedeutsam sein können.

Im Sommer 2018 bildete sich ein Forscherteam des WIFU, bestehend aus Tom A. Rösen, Rudolf Wimmer, Heiko Kleve, Tobias Köllner und Sigrun C. Caspary, um sich mit dieser Thematik intensiver auseinanderzusetzen⁵. In diesem kamen

1 Simon et al. (2005).

2 Plate et al. (2011).

3 Rösen et al. (2021).

4 Gotō 2006 (2019).

5 An dieser Stelle möchten wir Frau Margit Oswald für die wertvollen Anregungen im Rahmen der Teilnahme an der Lernreise herzlich danken!

die umfangreichen Erfahrungen über spezifische Handlungsmuster in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zusammen mit der Expertise aus der Japanologie, die einen tiefen Einblick in die japanische Lebensführung und Denkweise ermöglichte. In mehreren vorbereitenden Workshops wurden historische Zusammenhänge und wissenschaftliche Erkenntnisse in einem transdisziplinären Diskurs zusammengetragen und für eine Forschungsreise nach Japan diskutiert. Analog zu den in anderen Forschungsprojekten des WIFU verwendeten Fragebogen wurde ein solcher für Interviews in japanischen Familienunternehmen entwickelt. Damit wurde gewährleistet, dass sowohl auf die Expertise des WIFU zur Untersuchung der eingangs formulierten Fragen aufgebaut als auch diese um Erkenntnisse zu japanischen Spezifika erweitert werden konnte. Parallel dazu wurden Praxiskontakte aus dem Trägerkreis der WIFU-Stiftung genutzt, um mögliche Interviewpartner und partnerinnen in japanischen Familienunternehmen zu gewinnen. Über die Organisation »Les Hénokiens«⁶, ein weltweiter Verband von seit 200 und mehr Jahren bestehenden Familienunternehmen, konnten weitere Kontakte zu langlebigen japanischen Familienunternehmen hergestellt werden. Zudem hat es das Praxisnetzwerk des WIFU ermöglicht, Kontakte zu weiteren Unternehmen, die sich mindestens in der dritten Generation befanden, zu knüpfen. Japanische Partneruniversitäten der Universität Witten/Herdecke, an denen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen mit der Erforschung von Familienunternehmen befasst sind, wurden ebenfalls einbezogen.

Auf Basis dieser etwa einjährigen Vorarbeit konnte im April 2019 eine Forschungsreise organisiert werden. In deren Rahmen besuchten die WIFU-Forscher und Forscherinnen vier Universitäten und zwölf Unternehmen im Raum Tōkyō/Kantō, in Nagoya und im Raum Kyōto-Nara-Ōsaka (Kansai). Zudem wurden fünf Gespräche mit Vertretern von Verbänden, Fachexperten und deutschen Unternehmensvertretern vor Ort geführt. Die Interviews waren mit dem bereits erwähnten Fragebogen vorbereitet worden. Aus den Unternehmerfamilien waren zwischen einer und acht Personen bei den Interviews anwesend. Eine Liste aller besuchten Institutionen und interviewten Personen ist im Anhang aufgeführt. Die Interviews wurden auf Japanisch und/oder Englisch sowie in zwei Fällen auf Deutsch geführt und protokolliert.

Insgesamt liegen mehr als 25 Stunden Interviewmaterial vor. Das WIFU-Team reflektierte die Ergebnisse aus diesen Interviews, verschriftlichte sie und bezog ferner die Internetseiten der Unternehmen und weitere Materialien ein, die von den Unternehmen selbst zur Verfügung gestellt wurden oder im Internet recherchiert werden konnten. Durch weitere Recherchen wurde das Material all-

6 Siehe den Internetauftritt unter <https://www.henokiens.com/index.php?lg=en> (letzter Zugriff am 21. 11. 2021).

mählich so umfangreich, dass die Idee aufkam, die Ergebnisse in Buchform zugänglich zu machen.

Einige Vorbemerkungen zum Aufbau dieses Buches: Im ersten Kapitel wird die Bedeutung von Familienunternehmen für die japanische Wirtschaft anhand von Zahlen und Fakten eingeordnet. Zugrunde gelegt werden dafür Analysen aus der Teikoku Datenbank,⁷ einer im Internet frei zugänglichen Datenbank mit Informationen zu allen japanischen Unternehmen, sowie die Weißbücher zu japanischen Familienunternehmen, die seit 2015 im Drei-Jahres-Rhythmus aufgelegt werden. In diesem Zusammenhang wird auch die wissenschaftliche Bearbeitung des Themas langlebige Familienunternehmen in Japan selbst betrachtet.

Im zweiten Kapitel werden historische Meilensteine beleuchtet, anhand derer nachvollzogen werden kann, warum in welchem Zeitabschnitt welche Entwicklungen die Gründung und Weiterführung von Familienunternehmen beeinflusst haben. Die 250-jährige Friedensperiode vom 17. bis zum 19. Jahrhundert ermöglichte den Fortbestand, behinderte aber auch das Wachstum über das lokale Umfeld hinaus. Eine Möglichkeit zu nationalem und später auch internationalem Wachstum bot sich erst nach der Öffnung des Landes in der Mitte des 19. Jahrhunderts. In dieser Zeit kamen neue Technologien ins Land, die wiederum neue Chancen zur Entwicklung boten und auch das Aufkommen der Finanzkonglomerate in Familienhand (*zaibatsu*)⁸ begünstigten.

Welche religiösen Wertvorstellungen diese historischen Entwicklungen beeinflusst haben, ist Thema des dritten Kapitels, in dem auf deren Unterschiede zu westlichen Denkmustern eingegangen wird. Betrachtet wird hier, warum es Tausende von buddhistischen Tempeln und Shintō-Schreinen gibt, die Japaner selbst sich aber als nicht religiös bezeichnen, und warum in Familienverfassungen und Unternehmensphilosophien häufig chinesische Klassiker zitiert werden, die konfuzianische Ethik die japanische Denkweise aber anders beeinflusst hat als die ihres Herkunftslandes China.

Daran anschließend wird im vierten Kapitel das japanische Familiensystem »ie« betrachtet, welches als wichtiger Faktor für die Erklärung der Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen angesehen werden kann. Das Konzept der »erweiterten Familie« wird ebenfalls als Option für die Sicherung der Nachfolge in der Stammfamilie in Betracht gezogen. Daraus wird ersichtlich, dass das Fortbestehen des »Hauses« zentraler Gedanke ist. Dies hat Entscheidungen zur Adoption hervorgebracht und eine Praxis, die in so ganz anderer Form und Ausprägung Zuspruch findet als in westlichen Ländern. In diesem Kapitel wird auch auf weitere kulturelle Aspekte im täglichen Umgang eingegangen, die

7 <https://www.tdb-en.jp/> (letzter Zugriff 21.11.2021).

8 Zur Erläuterung der Konzerne in Familienhand (*zaibatsu*) siehe Kap. 2.4.1.

wichtig erscheinen, um die Handlungsweisen in den Familien hinter den Familienunternehmen zu verstehen. Als Exkurs III wird ein Blick auf das *iemoto*-System gegeben, das sich aus dem *ie*-System ableitet und in Schulen traditioneller Künste wie Ikebana, Teezeremonie oder solchen der Kampfkünste gelebt wird.

Konkrete Fallbeispiele von Familienunternehmen werden im fünften Kapitel vorgestellt. Sie bilden das Kernstück der Ergebnisse der Japanreise des WIFU-Teams und basieren, wie eingangs beschrieben, auf den Ergebnissen der Interviews sowie den zusätzlich zur Verfügung gestellten Materialien und Internetrecherchen. Um die Übersicht abzurunden, werden drei der ältesten Familienunternehmen der Welt beschrieben.

Im sechsten Kapitel wird das Zehn-Phasen-Modell des WIFU herangezogen, um die Nachfolgepraxis in langlebigen japanischen Familienunternehmen zu betrachten. Es wird deutlich, an welchen Stellen sich die japanische Praxis von der in westlichen Ländern unterscheidet. Es folgt eine Analyse der Fallbeispiele. Unterscheiden lassen sich die japanischen Familienunternehmen hinsichtlich der Eigentümerstruktur. Die Familienunternehmen, deren Führung in der Hand eines Familienmitglieds liegt, können das patriarchale Muster der Nachfolge anders fortsetzen als Unternehmen, die in ihrer Managementstruktur den Bestimmungen internationaler Rechnungslegung unterworfen sind. Zur Fortführung des Unternehmens wurde die Praxis der Adoption angewendet, wenn auch unterschiedlich häufig. Die offizielle Entscheidung, wer in die Nachfolge eintritt, wird lange offengehalten, auch wenn es so aussieht, als sei sie schon gefallen. Auffallende Unterschiede sind u. a. die Einbeziehung der Belegschaft sowie der Aspekt der Bedeutung der lokalen Gemeinschaft für die Perspektive der langfristigen Entwicklung der Familienunternehmen.

Das siebte Kapitel beschäftigt sich mit den Mustern der Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen, die die Reflexion der Interviews ergeben haben und die in den Gesprächen mit Experten und weiteren Recherchen zusammengetragen wurden. Dazu gehören die Muster der Traditionsorientierung in der Fortführung von Familie und Unternehmen, Muster zur Entscheidungsfindung und zur Nachfolge in Familienunternehmen, die Flexibilität im Umgang mit bestehenden Traditionen sowie die Bedeutung von Werten, Ritualen und kulturellen Aspekten in der Sozialisation sowie die Einbindung in die lokale Gemeinschaft.

Abschließend wird in Kapitel 8 ein Ausblick gewagt auf die Herausforderungen, denen die japanischen Familienunternehmen heutzutage gegenüberstehen. Die geänderte Rechtslage zur Erbschaftssteuer etwa, die mit 55 Prozent höher ist als in allen anderen westlichen Ländern, macht es zunehmend schwieriger, die Familienunternehmen in die nächste Generation zu führen. Dieses Kapitel greift die Stärken des japanischen Modells heraus und leitet

daraus ab, welche Aspekte für die Langlebigkeit von Familienunternehmen insgesamt wichtig sind und an welchen Stellen sich Bedarfe für weitere Forschungen ergeben.



Abbildung 1: Die vier Hauptinseln Japans mit Hokkaidō, Honshū, Shikoku und Kyūshū (von Nord nach Süd), umgeben vom Japanischen Meer zur koreanischen Halbinsel und dem chinesischen Festland bzw. nach Ost-Südost vom Pazifik. In der Kantō-Region mit Tōkyō (vormals Edo) und Yokohama, den beiden größten Städten des Landes, befinden sich die Hauptsitze der besuchten Unternehmen Shiseido, Yamamotoyama und Yamasa. Weiter westlich davon liegt Nagoya, wo sich Okaya befindet. Zur Kansai-Region gehören Ōsaka und Kyōto, wo sich Gekkeikan, Horikin und Suntory befinden, sowie Nara, wo der Sitz von Nakagawa Masashichi Shōten ist. Fast am Japanischen Meer nördlich der Kansai-Region befinden sich in Kinosaki Onsen das Koman und in Awazu Onsen das Hōshi. Quelle: eigene Darstellung.

Kapitel 1. Die Bedeutung von japanischen Familienunternehmen für die japanische Wirtschaft

Wie in anderen Ländern sind Familienunternehmen auch in Japan eine wichtige Stütze der Wirtschaft. Das Weißbuch für japanische Familienunternehmen von 2018 führt an, dass 96,9 Prozent der 2,6 Millionen japanischen Unternehmen Familienunternehmen sind, in denen 77,4 Prozent der Beschäftigten angestellt sind. Von den an den beiden Börsen Japans gelisteten Unternehmen sind 53,1 Prozent Familienunternehmen¹.

In Japan gibt es zahlenmäßig die meisten langlebigen Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Ländern und die Familienunternehmen in Japan gehören überdies zu den ältesten der Welt². Als langlebig werden Familienunternehmen bezeichnet, die mindestens 100 Jahre alt sind: Das sind in Japan etwa 22.500 Familienunternehmen. Da sie im Durchschnitt etwa 28 Jahre lang von einer Generation geführt werden, befinden sie sich mindestens in der vierten, manche bereits in der fünften Generation.

Eines der weltweit ältesten Familienunternehmen, dessen kontinuierliche Genealogie und Betriebsgeschichte belegt ist, ist Kongō Gumi. Gegründet im Jahre 578, um im Auftrag des japanischen Kaisers den ersten buddhistischen Tempel Shitennōji in Japan zu errichten³, blickt das Unternehmen auf über 1400 Jahre Familientradition zurück. Da Kongō Gumi im Jahre 2006 von der Takamatsu Construction Group übernommen wurde, hält nunmehr das traditionelle japanische Gasthaus Nishiyama Keiunkan Onsen in Hayakawa, Präfektur Yamanashi, den Rekord im Guinness-Buch für das weltweit älteste Familienunternehmen. Es wurde im Jahre 709 vom Sohn eines Gefolgsmanns des damaligen Kaisers Tenji namens Fujiwara Mahito begründet und befindet sich seit

1 Gotō (2018), S. 24f.

2 Gotō (2019), S. 13–17.

3 O'Hara (2004); siehe auch Kap. 5.10. Eine Liste der ältesten Unternehmen der Welt auf Basis einer Studie der Bank of Korea (2008) ist online verfügbar unter https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_oldest_companies (letzter Zugriff 20.5.2021); für eine Liste der ältesten Unternehmen in Japan siehe <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%81%AE%E8%80%81%E8%88%97%E4%B8%80%E8%A6%A7> (letzter Zugriff am 21.5.2022).

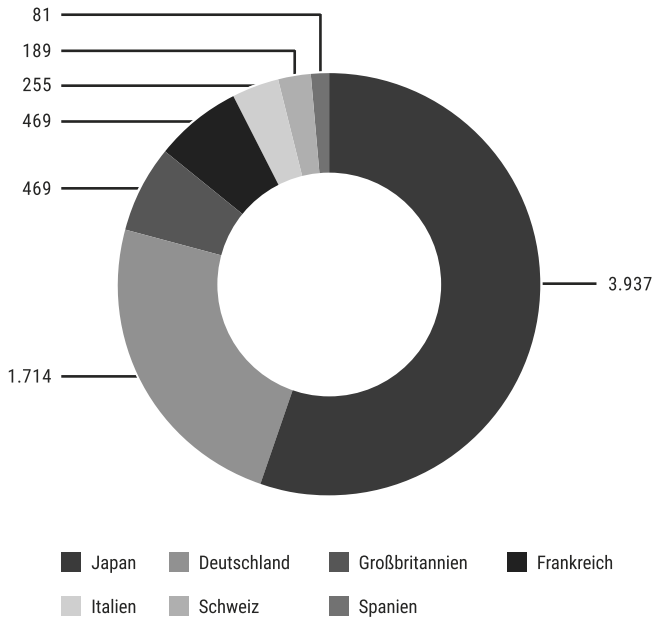


Abbildung 2. Langlebige Familienunternehmen in ausgewählten Ländern. Im Uhrzeigersinn der Anzahl nach sortiert; Quelle: eigene Darstellung nach Gotō (2014), S. 84.

nun 53 Generationen im Besitz dieser Familie⁴. Kaum jünger sind die traditionellen Gasthäuser Sennen-no Yu Koman in Kinosaki Onsen, Präfektur Hyōgo, das 717 gegründet wurde, und das Hōshi, gegr. 718, in Awazu Onsen in der Nähe von Komatsu gelegen. Beide Häuser werden in der 46. Generation geführt⁵.

In einem internationalen Vergleich aus dem Jahr 2006 waren von mehr als 5.500 Familienunternehmen, die älter sind als 200 Jahre, mehr als die Hälfte in Japan ansässig⁶. 1.341 der japanischen Familienunternehmen sind über 200 Jahre, 636 über 300 Jahre und 153 sogar über 400 Jahre alt⁷. Die Anzahl erhöht sich mit den Jahren.

4 Siehe die Internetseite des Familienunternehmens unter <https://www.keiunkan.co.jp/en/>; http://www.keiunkan.co.jp/00_top/guinness.html.

5 Siehe Kap 5.10.2 für Koman und 5.10.3 für Hōshi bzw. die Internetseiten der beiden traditionellen Gasthäuser unter <https://www.sennennoyu-koman.com/kinosaki/kinosakispa.html> und <https://www.ho-shi.co.jp/en/> (letzter Zugriff 20.5.2021).

6 Gotō (2006), S. 521.

7 100nenkan (2019), S. 6 und 8; vgl. auch die Studie der Teikoku Databank, Japans größter Datenbank zu Unternehmensdaten: https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/s190301_3_0.html (letzter Zugriff 20.5.2021).

Tabelle 1. Die zehn ältesten Familienunternehmen (*shinise*) Japans

	Gründungs-jahr	Unternehmen	Firmensitz	Branche/Produkt
1	578	Kongō Gumi*	Ōsaka	Baugewerbe/Holzge- werk
2	587	Ikenobō Kado-kai**	Kyōto	Bildung & Erziehung/ Blumenstecken
3	705	Nishikawa Keiunkan	Minamikoma, Prä- fektur Yamanashi	Hotel und Gaststät- ten/Ryokan
4	717	Koman***	Kinosaki, Präfektur Hyōgo	Hotel und Gaststät- ten/Ryokan
5	717	Yamashita	Präfektur Ishikawa	Hotel und Gaststät- ten/Ryokan
6	718	Hōshi****	Präfektur Ishikawa	Hotel und Gaststät- ten/Ryokan
7	718	Kyori	Niigata	Hotel und Gaststät- ten/Ryokan
8	724	Imagami Onsen	Präfektur Yamagata	Hotel und Gaststät- ten/Ryokan
9	771	Genda Shigyō	Kyōto	Papierherstellung/ Washi
10	784	Gomido Kōgyō	Nara	Maschinenbau/Me- tallwaren

Anmerkungen: * seit 2016 nicht mehr familiengeführt, siehe Kap. 5.10.1, ** siehe Kap. 4 Exkurs III, *** siehe Kap. 5.10.2, **** siehe Kap. 5.10.3. Quelle: eigene Darstellung nach Gotō (2014), S. 84.

Die Anzahl japanischer Unternehmen, die älter sind als 100 Jahre, ist zudem in den letzten Jahren angestiegen, und zwar von ca. 22.000 im Jahr 2006 auf 28.972 im Jahr 2016, im Jahr 2017 bereits auf 33.069 und sogar auf 33.259 im Jahr 2019.⁸

Von den japanischen Familienunternehmen mit einer mehr als 100 Jahre umfassenden Geschichte haben fast 90 Prozent weniger als 300 Mitarbeitende, und ein Großteil dieser Familienunternehmen hat weniger als 30 Angestellte.⁹ Demgegenüber gibt es allerdings auch langlebige Familienunternehmen, die beachtlich groß und international aktiv sind. Die Gründungen der ältesten gelisteten japanischen Familienunternehmen lassen sich in das späte 16. Jahrhundert und ins 17. Jahrhundert zurückverfolgen. Drei Familienunternehmen sind

8 100nen kigyō 2019:6; für das Jahr 2017 siehe http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html (letzter Zugriff am 20.5.2021); im Fiskaljahr 2002 betrug die Gesamtzahl der japanischen Unternehmen 2.626.954 (vgl. Asahi Shinbun Japan Almanach 2005:72); die aktuelle Angabe von etwa 2,6 Millionen Unternehmen in Japan stammt vom Herausgeber der Weißbücher für Familienunternehmen 2015, 2018 und 2021, Gotō Toshio.

9 Gotō (2016).

aus Handelsunternehmen hervorgegangen und auch heutzutage im Großhandel tätig; ansonsten sind die Branchen sehr unterschiedlich. Die zehn ältesten gelisteten Familienunternehmen sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

Tabelle 2. Die zehn ältesten börsennotierten japanischen Familienunternehmen

	Gründungs-jahr	Unternehmen	Firmensitz	Branche/ Produkt	Wertpapier- kennnummer
1	1586	Matsui Construction Co., Ltd.	Tōkyō	Bauwirtschaft (ursprünglich Holzbau)	1810
2	1590	Sumitomo Metal Mining Co., Ltd.	Tōkyō	Bergbau/Nichtedelmetalle	5713
3	1602	Yomeishu Seizo Co., Ltd.	Tōkyō	Spirituosen/ Kräuterlikör	2540
4	1653	Ozu Corp.	Tōkyō	Papierherstellung/ <i>washi</i> (Japan-Papier)	7487
5	1666	Yuasa Trading Co., Ltd.	Tōkyō	Großhandel/Industriemaschinen	8074
6	1669	Okaya & Co., Ltd.	Nagoya	Großhandel/Eisen, Stahl, Maschinenbau, Automobilbau, Bauwirtschaft	7485
7	1678	Mitsubishi Tanabe Pharma Corp.*	Ōsaka	Produktion und Vertrieb von Pharmazeutika	4508
8	1691	Sumitomo Forestry Co., Ltd.	Tōkyō	Forstwirtschaft/ Holz	1911
9	1717	Ono Pharmaceutical Co., Ltd.	Ōsaka	Produktion und Vertrieb von Pharmazeutika	4528
10	1751	Takihyo Co., Ltd.	Nagoya	Großhandel	9982

Anmerkung: * Ursprünglich Tanabe Pharmaceutical, 2007 fusioniert mit Mitsubishi Pharmaceutical; im Japanischen Tanabe Mitsubishi Seiyaku. Quelle: eigene Darstellung nach 100nenkan 2019:9 und Teikoku Databank 2019.

Diese Liste spiegelt in etwa die Branchen wider, in denen auch die nicht gelisteten langlebigen Familienunternehmen zu finden sind. Neben den bereits genannten traditionellen Gasthäusern sind viele Familienunternehmen der Nahrungs- und Genussmittelbranche zuzurechnen. Dazu gehört die Herstellung von japanischem Reiswein (*sake*), von Sojasoße, von japanischem Konfekt (*wagashi*) oder

der Verkauf solcher Produkte an Restaurants für Sushi oder Nudelsuppen. Des Weiteren gibt es eine erhebliche Anzahl von familiengeführten kleinen Händlern für bestimmte Produkte wie beispielsweise Reis, Fisch oder Obst und Gemüse, aber auch für Waren des alltäglichen Bedarfs wie Bekleidung. Die Holzverarbeitung hat ebenfalls eine lange Tradition. Bis heute werden viele japanische Häuser, aber auch shintōistische Schreine und buddhistische Tempel, in der traditionellen Holzbauweise gefertigt. Darüber hinaus gibt es die Handwerksbetriebe, die entweder Eisenwaren oder Schmiedearbeiten herstellen. Gerade in der metallverarbeitenden Industrie gibt es viele sehr kleine Betriebe mit bis zu 20 Angestellten, die bis heute von Familienhand geführt werden. Eine Aufteilung der langlebigen Familienunternehmen nach Branchen ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 3. Branchen mit den meisten langlebigen Familienunternehmen (*shinise*) in Japan

Rang	Branche	Anzahl
1	Vermietung von Büroflächen (»rental office«*)	849
2	Spirituosen/Reiswein: Herstellung	801
3	Japanische traditionelle Gasthäuser (<i>ryōkan</i>): Hotelbranche	618
4	Reiswein/Spirituosen: Einzelhandel	611
5	Textil/Bekleidung: Einzelhandel	568
6	Damen- und Kinderbekleidung: Einzelhandel	535
7	Holzbau/Holzindustrie	492
8	Allgemeines Baugewerbe	479
9	Spirituosen: Großhandel	475
10	Holzverarbeitung	434

* »Rental office« (*tenanto*) ist ein Geschäftszweig, der sich seit den 1950er Jahren entwickelt hat. Aufgrund des raschen Anstiegs der Grundstückspreise haben (Familien-)Unternehmen mehrstöckige Häuser auf ihren Grundstücken errichtet. Im Erdgeschoss wird das Geschäft weitergeführt, in den oberen Etagen werden Büroräume und Wohnungen vermietet. Das Einkommen aus dieser Vermietung ist häufig lukrativer als der ursprüngliche Geschäftsbereich. Quelle: eigene Darstellung nach 100nenkan 2019:9 bzw. nach Zahlen der Teikoku Databank 2019.

Viele dieser sehr kleinen Familienunternehmen sind nicht an der Börse gelistet. Die Gründe dafür sind ähnlich denen in westlichen Nationen: Häufig sind sie zu klein für einen Börsengang. Weitere Gründe sind, dass Familienunternehmer die finanzielle Kontrolle über ihr Eigentum behalten wollen, Offenlegungspflichten zu aufwändig sind oder aber vermieden werden soll, zur Zielscheibe feindlicher Übernahmen zu werden¹⁰.

10 Weißbuch zu japanischen Familienunternehmen (2018), S. 150.

Diese Wirtschaftsstruktur mit wenigen sehr großen und sehr vielen sehr kleinen Unternehmen wird als »duale Form«¹¹ der japanischen Unternehmenslandschaft bezeichnet. Dieses Phänomen findet sich auch bei den Familienunternehmen wieder. Einige große (Familien-)Unternehmen entwickelten sich zu Unternehmensholdings mit Firmen in verschiedenen Branchen, deren Ressourcen von einer Familie kontrolliert wurden, den »zaibatsu«¹². Aufgrund ihrer Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung Japans sind die vier größten Zaibatsu Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo und Yasuda vielfach untersucht worden. Sie waren eng mit der politischen und militärischen Elite verflochten. Nach der Niederlage Japans im Zweiten Weltkrieg wurden die Zaibatsu vom amerikanischen Oberkommando als kriegstreibend identifiziert und folglich »zerschlagen«. Die Familienangehörigen wurden aus ihren führenden Positionen entfernt und diese Form der Unternehmensholding wurde verboten. Der Begriff »Familienunternehmen« bekam eine negative Konnotation und wurde als Begriff sogar häufig mit Zaibatsu gleichgesetzt. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema »Familie in Kombination mit Unternehmen« wurde in den folgenden Jahrzehnten regelrecht tabuisiert¹³. Fortan wurde der Begriff »Familienunternehmen« mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gleichgesetzt¹⁴.

Welche Rolle die Familienunternehmen in der Wirtschaft in Japan tatsächlich einnehmen, ist erst wieder stärker in das Blickfeld der Wissenschaft gerückt, nachdem die Forschung in westlichen Ländern ihre Familienunternehmen in den Blick genommen hatte. Inzwischen werden die großen japanischen Familienunternehmen wie Toyota oder Suzuki Motors auch wieder mit Wohlwollen als eine Art Aushängeschild des wirtschaftlichen Erfolgs in der Welt betrachtet. In den vergangenen 15 Jahren hat daher auch in Japan die Zahl der Untersuchungen zu japanischen Familienunternehmen erheblich zugenommen. Allerdings hat diese Diskussion überwiegend in japanischer Sprache stattgefunden und blieb westlichen Wissenschaftlern daher weitgehend verschlossen. Erst in den letzten Jahren hat die Betrachtung japanischer Familienunternehmen auch in westlichen

11 Die »duale Form« der japanischen Wirtschaft hat sich in der Zeit der japanischen Industrialisierung Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts herausgebildet, vgl. Clark (1979), S. 44, bzw. ausführlich unter Kap. 2.4, S. 48.

12 »Zaibatsu« bedeutet wörtlich »Finanzclique«. Der Begriff selbst wurde Ende der 1930er Jahre geprägt, als die Bankhäuser Mitsui, Mitsubishi, Dai'ichi, Sumitomo und Yasuda 26 Prozent aller Einlagen bei japanischen Banken hielten. Hierzu Allen (1981), S. 110, siehe auch Kap. 2.4, S. 48.

13 Gotō (2015), S. 9. Auch in Gesprächen oder Interviews des WIFU-Forscherteams wurde das Kapitel der Verflechtung mit der Kriegswirtschaft des Zweiten Weltkriegs gemieden oder nur indirekt angesprochen.

14 Vgl. Tsurata (2020).

Sprachen begonnen¹⁵ und findet inzwischen bei westlichen Wissenschaftlern zunehmend Beachtung¹⁶.

»Familienunternehmen« heißt auf Japanisch übersetzt »dōzoku kigyō¹⁷«. In Abgrenzung zu den historischen Familienunternehmen der Zaibatsu wird allerdings häufig der Neologismus »famirī bijinesu« (»family business«) aus dem Englischen verwendet. Damit aber nicht die wirklich nur von Familienmitgliedern betriebenen Kleinstunternehmen mit »family business« in Verbindung gebracht werden, gibt es andere Formulierungen wie beispielsweise die englisch-japanische Mischform »famirī kigyō« (übersetzt etwa »family Unternehmen«)¹⁸ oder es werden Umschreibungen mit Attributen wie »Langlebigkeit« (*chōki sonzoku*), »Fortführung des Geschäfts« (*jigyō keizoku*) oder »Unternehmensnachfolge« (*kigyō shōkei*) gewählt¹⁹.

Darüber hinaus gibt es einen weiteren Begriff für langlebige Familienunternehmen in Japan, nämlich »shinise kigyō« oder kurz »shinise«. Wörtlich bedeutet »shinise« »altehrwürdiges«, »traditionsreiches« oder »alteingesessenes Unternehmen« und der Begriff wird für familiengeführte Unternehmen verwendet, deren Gründung 100 Jahre oder länger zurückliegt. Damit wird auch begrifflich an die traditionellen Werte aus der Zeit ihrer Gründung in der »Vor-Zaibatsu-Zeit« angeknüpft.

Die *shinise*-Forschung hat sich inzwischen als eigenes Feld der japanischen Betriebswirtschaftslehre etabliert²⁰. Die oben erwähnten traditionellen Gasthäuser Keiunkan und Hōshi gehören sicher in diese Kategorie. An dieser Darstellung zeigt sich, dass auch die japanischen Familienunternehmen vielfältig und kaum unter einen Begriff zu subsummieren sind. Wie groß das Interesse in Japan an seinen Familienunternehmen ist, zeigt sich daran, dass regelmäßig Weißbücher herausgegeben werden. Forschung zu Familienunternehmen gibt es inzwischen in verschiedenen Regionen Japans. In Tōkyō gibt es beispielsweise das Research Institute für Centennial Management²¹ und das Japan Family Business

15 Bspw. Gotō (2006, 2014).

16 Beispielsweise Goydke (2016) sowie Dinh & Hilmarsson (2020), Ramseyer (1979), Roberts (1991) oder Veen (2002).

17 »Dōzoku« bedeutet übersetzt »Familie« oder »Clan«, »keiei« bedeutet Management. Zum japanischen Familiensystem (*ie* und *dōzoku*) siehe Kap. 4, S. 101.

18 Wie zum Beispiel im Titel der Weißbücher von 2015 und 2018; vgl. Gotō et al. (2015) sowie Gotō et al. (2018).

19 Hierzu ausführlich Clark (1979), S. 44f.

20 Ende 2006 hat sich einer der führenden Vertreter dieses Forschungszweigs, Maekawa Yōichirō, den Begriff »shinise« als Markenzeichen schützen lassen; vgl. Suzuki (2011), S. 71. Siehe auch: Maekawa & Suekane (2011). Daneben gibt es auch noch den Begriff »chōju kigyō« (langlebiges Unternehmen), der synonym verwendet wird.

21 100nen keiei kenkyū kikō, <https://100-keiei.org/>.

Institute²² sowie weitere Forschungsinstitute für Familienunternehmen an Universitäten, wie jene an der Waseda Universität oder an der Keiō Universität²³. Auch die Industrie- und Handelskammer in Tōkyō hat eine Kampagne zur Förderung von *shinise* begonnen²⁴. In Zentraljapan seien Forschungen an der Kansai Universität und an der Ōsaka Universität sowie an der Shizuoka University of Art and Culture erwähnt²⁵. In Kyōto gibt es landesweit die meisten *shinise*, deren Kyōto Company Century Club hat mehr als 1900 Mitglieder²⁶. Die Liste der Forschungsprojekte und Wissenschaftler, die sich mit japanischen Familienunternehmen beschäftigen, ist lang und wird länger. Erst im Juli 2021 hat die Reitaku University in der Präfektur Chiba das Global Family Business Institute²⁷ eingerichtet.

Dass es in Japan eine große Anzahl sehr alter Familienunternehmen gibt, hat eine ganze Reihe von Gründen. Dazu gehören die historischen Rahmenbedingungen, die die Entwicklung der langlebigen Familienunternehmen begünstigt haben. Diese werden im folgenden Kapitel betrachtet.

22 <https://family-biz.org/> oder auch die Family Business Advisors Association Japan: <https://fbaa.jp/>.

23 Waseda University 2020: <https://www.waseda-family.info/>; Keiō University (Prof. Dr. Isagai Yoshinori), <https://isagai.sfc.keio.ac.jp/shinise/index.html>.

24 <https://www.tokyo-cci.or.jp/chuo/shinise/chie/>, allerdings nur in japanischer Sprache.

25 Kansai University (Kamei Katsuyuki, <https://www.kansai-u.ac.jp/Keiseiken/english/index.html>), Sone Hidekazu, Shizuoka University of Art and Culture, Hammaatsu (<https://www.suac.ac.jp/english/education/teacher/culture/sonel>).

26 www.kyoto-shinisenokai.com; bzw. <https://shinise.kyoto.jp/>.

27 Vgl. <https://www.reitaku-u.ac.jp/news/news/1775838/>, letzter Zugriff am 11.8.2021.

Kapitel 2. Historische Meilensteine in der Entwicklung Japans und ihre Auswirkungen auf Familienunternehmen

In diesem Kapitel werden wichtige historische Meilensteine betrachtet, die für die Entwicklung von langlebigen japanischen Familienunternehmen und für deren Verständnis von Bedeutung sind. Einige der politischen Ereignisse in der Geschichte Japans haben wirtschaftliche Entwicklungen begünstigt oder dazu beigetragen, dass sich aus dem Ausland eingeführte Institutionen, neue Technologien oder Weltanschauungen rasch verbreiten konnten. Allerdings gab es auch immer wieder Dekrete der politischen Entscheidungsträger, die negativen Einfluss auf unternehmerisches Handeln gehabt haben.¹

Da sich die Ursprünge japanischer Familienunternehmens bis in das Jahr 578 zurückverfolgen lassen, reicht in diesem Kapitel der Blick bis in die Anfänge des japanischen Kaiserreichs zurück.

2.1 Das japanische Kaiserhaus²

In den ersten japanischen Chroniken Kojiki und Nihonshoki³ wird für die Gründung des japanischen Reichs⁴ das Jahr 660 vor Christus angegeben. Diese Chroniken wurden im frühen 8. Jahrhundert kompiliert, es gibt keine histori-

1 Die folgenden Ausführungen fassen die historischen Erkenntnisse über Japan zusammen und basieren insbesondere auf dem Werk von Kreiner (2019) sowie ergänzend Allen (1981), Beasley (1963, 1995), Hall (1968) und Zöllner (2013). Wo relevant, wird weitere Literatur angeführt.

2 Siehe aus Kreiner (2019) die Kap. 1 (Kreiner (2019b) und 2 (Blümmel (2019).

3 Kojiki (712) und Nihonshoki (fertiggestellt 720) sind die ältesten noch existierenden Geschichtswerke Japans. Das Kojiki (»Aufzeichnung alter Geschehnisse«) ist in klassischem Chinesisch geschrieben und beschreibt die Mythologie bis zum Zeitalter der Herrscherin Suiko (592–628). Das Nihonshoki (»Chronik Japans in einzelnen Schriften«) enthält die offizielle Reichsgeschichte, eine Kosmogonie und die Genealogie bis zum Leben der Kaiserin Jitō (645–703). Der Text ist eine der ältesten erhaltenen Überlieferungen in japanischer Sprache.

4 In den Chroniken werden mehrere Bezeichnungen für Japan verwendet. »Yamato« bezeichnet die Region, in der das Herrscherhaus damals regierte. Als Reaktion auf ein Schreiben des Herrschers des Reichs der Mitte an den japanischen Herrscher des Landes der Aufgehenden Sonne setzte sich die Bezeichnung »Nippon« oder »Nihon« durch. Die Bezeichnung »Japan« ist

schen Befunde, die dieses Datum für eine Reichsgründung belegen können. Dennoch wird bis heute an diesem Mythos festgehalten und der 11. Februar⁵ als »Feiertag zur Erinnerung an die Gründung des japanischen Staates« begangen. Ebenso wird bis heute in offiziellen Dokumenten sowie Zeitungen neben dem gregorianischen Kalender auch die japanische Zeitrechnung verwendet, die den Regierungsdevisen⁶ des jeweiligen japanischen Herrschers entspricht. Für den japanischen Kaiser wird der Begriff Tennō⁷ verwendet.

Der amtierende Tennō Naruhito⁸ ist diesem Gründungsmythos entsprechend der 126. Nachfahre von Jimmu Tennō, dem legendären ersten Herrscher Japans, dessen Regierungszeit in den Chroniken auf 660–585 v. Chr. datiert wird. Selbst wenn man für die Genealogie der Familie des Tennō nur diejenigen Herrscher ab dem 6. Jahrhundert anerkennt, die erwiesenermaßen gelebt haben, kann kein weiteres Herrscherhaus der Welt seine Abstammung über so viele Generationen belegen.

Die Familiengeschichte des Tennō beeinflusst das Verständnis von Familie in Japan bis heute, da sie zum Ideal für das traditionelle Verständnis von Familie stilisiert wird. Sie basiert auf dem Prinzip der Weitergabe der Blutlinie, in die laut den historischen Chroniken nur Personen aus den in der frühen Geschichte als Adelsfamilien definierten Familien einbezogen sein dürfen. Diese Vorgaben für die Definition der Zugehörigkeit zur Tennō-Familie wurden Ende des 19. Jahrhunderts überarbeitet und in die erste japanische Verfassung aufgenommen. Dabei wurde die Nachfolge auf männliche Nachkommen beschränkt, womit die

ein Exonym und geht auf Marco Polo zurück, der während seines China-Aufenthalts vom Reich Cipangu hörte, dem »Reich des Goldes und der Perlen«, das er allerdings selbst nicht besucht hat; vgl. Kreiner (2019a), S. 44, bzw. Colcutt (1991), S. 305ff.

5 Vgl. Internetseite der japanischen Botschaft in Deutschland: https://www.de.emb-japan.go.jp/j_info/feiertage.html (letzter Zugriff am 30. 9. 2022).

6 Der chinesische Kalender und damit auch die Praxis der Regierungsdevisen wurden im 7. Jahrhundert nach chinesischem Vorbild eingeführt. Die oberste Devise für das japanische Reich wurde »wa« für Harmonie. Seit der Meiji-Zeit (1868–1912) werden die Regierungsdevisen (*nengō*) für den gesamten Zeitraum der Regentschaft des jeweiligen Tennō und als dessen posthumer Name verwendet. Das Jahr 2022 ist das Jahr Reiwa 4 (*reiwa* bedeutet »schöne Harmonie«), das vierte Jahr der Ära von Kaiser Naruhito (geb. 1960).

7 Tennō bedeutet »Himmlischer Herrscher« (Blümmel (2019), S. 64), in früheren Schriften wird der Begriff des Großkönigs (*ō-kimi*) verwendet, doch als in Noten der chinesischen Gesandtschaften der »Herrscher des Reichs der Mitte« den »Herrscher des Reichs der Aufgehenden Sonne« grüßt, setzt sich der Begriff Tennō durch. Er wird auch in der japanbezogenen wissenschaftlichen Literatur anstelle des Begriffs »Kaiser« verwendet; vgl. <https://www.heraldica.org/topics/royalty/japan.htm> (letzter Zugriff am 30. 9. 2022).

8 Internetseite des kaiserlichen Hofamtes Kunaichō, <https://www.kunaicho.go.jp/e-about/genealogy/koseizu.html>, <https://www.kunaicho.go.jp/e-about/history/history02.html>, siehe auch <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/03/30/national/rites-parade-mark-emperors-accession-october-2019/> (letzter Zugriff am 30. 5. 2021).

damalige Regierung den ideologischen Vorstellungen ihrer Zeit entsprach.⁹ Inzwischen bringt diese Vorgabe die kaiserliche Familie allerdings in Nachfolgeschwierigkeiten, da sich die mögliche Nachfolge derzeit auf drei Personen reduziert.¹⁰ Für das Verständnis von Familienunternehmen bedeutsam ist zudem die Option des Abdankens, mit welcher das aktive Amt an ein jüngeres (männliches) Familienmitglied übergeben wird.¹¹ Mit dem Amt des Tennō ist die Durchführung bestimmter shintōistischer Rituale verbunden, welche als kulturelles Erbe der Nation erachtet werden.¹²

Die Anfänge der Linie des Tennō lassen sich bis in das 3. Jahrhundert unserer Zeitrechnung zurückverfolgen.¹³ Aus chinesischen Quellen ist bekannt, dass zu dieser Zeit verschiedene Clansfamilien (*uji*) um die Vorherrschaft im japanischen Inselreich stritten. Das *uji* der Yamato in der Region des heutigen Nara konnte das Land unter seiner Herrschaft vereinen, indem es ein Tributsystem und damit erste hierarchische gesellschaftliche Strukturen etablierte. Aus diesem Clan ging die Linie des Tennō hervor, weshalb die Region um Nara auch als das Kernland Japans angesehen wird. Zusätzliche Legitimation erhielten die Yamato als Adressaten für den Austausch von Gesandtschaften mit dem chinesischen Herrscher. Um die Vorherrschaft des Tennō im Lande festigen und um sich den

9 Die männliche Thronfolgeregelung wurde in der Verfassung von 1889 verankert und in der Verfassung von 1947 fortgeschrieben. Eine Änderung der Verfassung ist mehrfach gescheitert, hierzu Deguchi in Japan Times vom 26. 11. 2019: <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2019/11/26/commentary/japan-commentary/let-will-people-decide-succession-issue/> (letzter Zugriff am 30. 9. 2022).

10 Die männliche Erbfolge ist kritisch, weil die kaiserliche Linie auszusterben droht. Naruhito hat 2019 im Zusammenhang mit seiner Thronbesteigung seinen jüngeren Bruder Akishino zum Kronprinzen ernannt. Dessen Sohn Hisahito ist die Nummer zwei in der Thronfolge, gefolgt vom Bruder des abgedankten Tennō, Prinz Hitachi. Weitere männliche Nachkommen gibt es nicht. Mit der Geburt des Neffen des Tennō im Jahre 2006 wurden Pläne zur Zulassung weiblicher Tennō wieder verworfen.

11 In der Geschichte haben Tennō häufig abgedankt, um möglichen Beeinflussungen am Hof aus dem Weg zu gehen und stattdessen aus dem Hintergrund heraus operieren zu können. Anders ist es im jüngsten Beispiel: Akihito Tennō hat zum 1. 4. 2019 das Amt aus Altersgründen an seinen Sohn Naruhito übergeben. Auch in japanischen Familien kommt es vor, dass die Position des Familienoberhaupts beim Eintritt des Seniors in das Rentenalter an die jüngere Generation übergeben wird; vgl. Kap. 4.

12 Zu den shintōistischen Ritualen des Tennō nach der Meiji-Restauration 1868 siehe Kap. 2.

13 Chinesische Berichte über Japan reichen bis in das 3. Jahrhundert vor Christus zurück, dort wird vom Land der Wa oder der Yamato gesprochen. Ab dem 6. Jahrhundert wurde die Region um Nara als Provinz Yamato bezeichnet. Die Wahl des obersten Prinzips »*wa*« in der Bedeutung »Harmonie« geht auf diese Ursprünge zurück (Kreiner (2019c), S. 37). Auf diese Bezeichnung stützt sich das Narrativ des Yamato-Geistes (Yamato *damashi*), des starken Japans in der Region und des Wesenszugs der Japaner, nach Harmonie (*wa*) zu streben. Dieses Narrativ erfährt in der Meiji-Zeit eine Renaissance, wurde im Zweiten Weltkrieg als Nationalcharakter verklärt und steht bis heute für klassische japanische Tugenden (vgl. Kap. 3.6).

Reichen auf der koreanischen Halbinsel und dem chinesischen Festland gegenüber als ebenbürtig darstellen zu können, beriefen sich die Yamato auf eine Abstammung von Jimmu Tennō, dem Urururenkel der Sonnengöttin Amaterasu Ōmikami, der obersten der vielen shintōistischen Gottheiten im Pantheon.¹⁴ Dessen Lebensdaten sowie die der nachfolgenden Tennō sind in den Chroniken aufgeführt, sie sind allerdings historisch nicht belegbar.

Ab dem 6. Jahrhundert finden sich auch in Japan selbst Quellen, die die Existenz der Tennō und weiterer historischer Persönlichkeiten belegen. In dieser Zeit fand der Buddhismus in Japan Verbreitung und mit ihm die chinesische Schrift. Daher können erstmals für den 33. Tennō die Lebensdaten als gesichert angenommen werden. Es handelt sich um Suiko Tennō, die von 592 bis 628 regiert hat und als erste Frau die Position an der Staatsspitze innehatte.¹⁵ Mit ihrem Namen und dem ihres Neffen Prinz Shōtoku ist die Ausgestaltung des japanischen Staatswesens verbunden, welche in den folgenden Abschnitten behandelt wird.

Anders als beim »Himmlischen Herrscher« in China allerdings wurde in den folgenden Jahrhunderten das Primat des Tennō und seiner Position an der Spitze des Staates an sich nicht angetastet.¹⁶ Die Familie des Tennō ist die einzige Familie in Japan, die keinen Nachnamen hat, bis heute nicht. Alle anderen Familien des Erbadels (*uji*) erhielten Nachnamen, den sie ihrem Rang entsprechend mit Stolz und Würde trugen und dessen Fortführung zum obersten Familienziel wurde. Sie rivalisierten darum, wichtige Ämter am Hofe zu erhalten, aus denen heraus sie ihren Interessen entsprechend Einfluss auf den Tennō zu nehmen suchten. Ein weiteres probates Mittel der Einflussnahme war die Heiratspolitik, da über die Blutlinie Ansprüche auf den Thron gestellt werden konnten, denn die Fortführung der Linie des Tennō wurde dabei bewahrt.¹⁷

14 Zu Amaterasu vgl. www.univie.ac.at/rel_jap/kami/Amaterasu, hier auch zu weiteren japanischen Gottheiten (letzter Zugriff am 30.5.2021).

15 Zuvor hatte es eine Reihe schamanischer Herrscherinnen gegeben, chinesische Quellen berichten u. a. von Handelsbeziehungen mit Himiko (ca. 170–248) im Reich der Yamatai/Yamato. Seit der Zeit von Suiko Tennō gab es eine Veränderung hinsichtlich der Nachfolge, die seitdem überwiegend auf männliche Nachkommen übertragen wurde. Nur acht der folgenden Tennō waren Frauen, die mehr als Platzhalterinnen angesehen wurden denn als Herrscherinnen (vgl. www.kunaicho.go.jp/e-about/genealogy/koseizu.html, letzter Zugriff am 21.5.2021).

16 Siehe dazu bspw. Blümmel (2019), S. 64f.

17 In der Nachkriegsverfassung wurde die Familie des Tennō auf die Verwandten ersten und zweiten Grades beschränkt; vgl. die Liste der offiziellen Familienmitglieder unter <https://www.kunaicho.go.jp/e-about/genealogy/koseizu.html> (letzter Zugriff am 21.9.2022).

2.2 Gründung eines Staatswesens und Anfänge japanischer Familienunternehmen

Die politische, wirtschaftliche, institutionelle, technische, geistes- und religionsgeschichtliche sowie gesellschaftliche Binnenentwicklung im japanischen Inselreich erfolgte in Wechselwirkung mit oder aber in Abschottung von den größeren Zusammenhängen in der ostasiatischen Region und wurde unter dem Eindruck der Entwicklungen dort vorangetrieben oder abgewehrt.

Die Zeit der japanischen Staatsbildung steht in Zusammenhang mit der Konsolidierung der Reiche auf der koreanischen Halbinsel und auf dem chinesischen Festland. Seit dem ersten nachchristlichen Jahrhundert unterhielt der japanische Hof freundschaftliche Beziehungen mit den Herrschern von Kaya und Paekche im Süden Koreas. Im 6. und 7. Jahrhundert kam es um die Vorherrschaft auf der koreanischen Halbinsel immer wieder zu kriegerischen Auseinandersetzungen mit den nördlichen Reichen der Silla und Kokuryō. Die Einmischung der Tang-Dynastie an der Seite der Silla brachte diesen den Sieg, was dazu führte, dass Japan sich vollständig aus Korea zurückzog. Die Eliten der Kaya und der Kokuryō suchten in Japan politisches Asyl und fanden unter anderem in den der Japan-See zugewandten Küstenregionen eine neue Bleibe. Ihre Gefolgsleute brachten neue Fertigkeiten in der Eisen- und Keramikherstellung mit, die das japanische Handwerk befruchteten.¹⁸

Der Herrschaftsbereich der Yamato umfasste im 6. und 7. Jahrhundert weite Teile des Inselreiches: von Nord-Kyūshū im Süden bis zu einer Linie Niigata-Kantō inklusive der Insel Shikoku. Zentrum des japanischen Reiches war das ursprüngliche Kernland der Yamato, die Region um das heutige Nara. Bis dorthin reichte ein Ausläufer der antiken Seidenstraße, die vom Mittelmeerraum über Persien und Tibet bis nach China führte und über welche der Austausch zwischen vielen Teilen der damaligen Welt stattfinden konnte. Mit für Japan neuartigen Produkten wie Brokatstoffen, Werkzeugen, Töpferwaren oder Gewürzen kamen in dieser Zeit auch neue religiöse Anschauungen wie Daoismus, Buddhismus oder Konfuzianismus nach Japan. Auch die chinesische Schrift wurde übernommen und an die japanische Sprache angepasst.¹⁹ Aus dieser Zeit

18 Kreiner (2019a), S. 48f.

19 Die chinesischen Schriftzeichen (*kanji*) wurden in ihrer Lautung übernommen und die jeweils japanische Lautung wurde beibehalten. Daher haben viele der in Japan gebräuchlichen Schriftzeichen zwei Lesungen, eine sog. sino-japanische und eine japanische. In der Kombination mit anderen Kanji werden sie meist in der sino-japanischen Lautung verwendet. Da die japanische Grammatik sich von der chinesischen unterscheidet, wurde ein Silbenalphabet aus den Kanji abgeleitet (*kana*). Die »eckige Silbenschrift« (*katakana*) wurde für die Kommentierung buddhistischer Sutren entwickelt und wird heute häufig für fremdsprachliche oder naturwissenschaftliche Begriffe verwendet. Die »kursive Silbenschrift« (*hiragana*)

stammen die ersten Quellen, in denen Familienunternehmen erwähnt werden, die teilweise bis heute existieren. Für (Familien-)Unternehmen war es zu allen Zeiten eine besondere Auszeichnung, Aufträge vom Kaiserhof zu erhalten oder diesen beliefern zu dürfen, bedeutete dies doch, dass der Ruf von Unternehmen und Familie ohne Tadel war und ihre Produkte von ausgesuchter Qualität. Natürlich bedeutete dies auch, dass es eine besondere Verantwortung gab, dafür Sorge zu tragen, dass dieses Vertrauen erhalten blieb.²⁰

Eines der ältesten japanischen Familienunternehmen, Kongō Gumi²¹, führt seine Ursprünge in diese Zeit zurück. Um die Macht nach innen und außen zu festigen, hatte Suiko Tennō im Jahre 593 ihren Schwiegersohn Prinz Shōtoku Taishi²² zum Regenten ernannt und mit der Aufgabe betraut, ein Staatswesen nach chinesischem Vorbild einzuführen. Dieser verfasste ein philosophisches Traktat von »17 Verfügungen«, welches auf buddhistischen und konfuzianischen Ideen basierte und moralische Lehren für Herrscher und Beherrschte formulierte. Dieses Gedankengut bildete die Grundlage für die spätere Einteilung der Gesellschaft in Berufsstände sowie für deren Einstellung zu ihrer Arbeit und zur Loyalität dem zentralisierten Staat gegenüber. Zudem wurde daraus abgeleitet, den Buddhismus zur Staatsreligion zu erheben. Der Buddhismus wurde als Ergänzung zum Shintōismus erachtet und er stand somit nicht im Widerspruch zur Position des Tennō an der Spitze des Staates und dessen Abstammung von der shintōistischen Sonnengöttin.²³ Um die Verbreitung des Buddhismus in Japan zu fördern, wurde der Bau vieler Tempel und Klöster im Land angeordnet. Zu den ersten Tempeln in Japan gehören der Shitennoji in Ōsaka und der Hōryūji in Nara. Beide Tempel wurden von Kongō Gumi errichtet und Gebäude beider Tempelanlagen gehören zu den ältesten erhaltenen Holzkonstruktionen der Welt.²⁴

wurde besonders von Frauen verwendet und daher auch als »Frauen-Form« (*onna-gata*) bezeichnet. Heutzutage wird diese Silbenschrift für Fallpartikel (Genitiv, Dativ) und die Flexionsendungen von Verben verwendet.

20 Bei den in Kap. 5 betrachteten Familienunternehmen wird jeweils darauf eingegangen, ob es Lieferungen an den Kaiserhof gab, diese konnten, sofern in Schriftstücken dokumentiert, dazu beitragen, das Alter der Familienunternehmen zu verifizieren. Ab dem 14. Jahrhundert kamen Zertifikate hinzu, die vom Shōgun verliehen wurden, sowie ab dem 19. Jahrhundert Urkunden für Produkte auf den verschiedenen Weltausstellungen, z.B. japanische Taschentücher von Nakagawa Masashichi Shōten (vgl. Kap. 5.6).

21 Vgl. Kap. 5.10.1; »gumi« ist eine bis in das 19. Jahrhundert verwendete Bezeichnung für Handwerksbetriebe.

22 Prinz Shōtoku Taishi (574–622) war Neffe und zugleich Schwiegersohn; sein Konterfei ist auf der Banknote im Wert von 10.000 Yen (Serie C) abgebildet.

23 Vollmer (2001), S. 153. Zum religiösen Verständnis in Japan ausführlicher in Kap. 3, S. 79.

24 Der Hōryūji wurde aus diesem Grund 1993 zum Weltkulturerbe erhoben (www.horyuji.or.jp/en/garan/). Zur Geschichte des Familienunternehmens Kongō Gumi vgl. Kap. 5.10.1.

Die von Shōtoku Taishi begonnen Maßnahmen wurden mit den Taika-Reformen von 645 weiter umgesetzt und es wurde ein zentralisiertes Staatswesen nach chinesischem Vorbild eingeführt. Am Hof wurden Ämter und Ränge geschaffen und mit entsprechenden Privilegien versehen. Die Söhne der Adelsfamilien wurden in Beamenschulen in Aufgaben des Staatswesens unterrichtet. Das Land wurde in Form von Lehen an die Adelsfamilien vergeben und zur Besteuerung wurde ein Katastersystem eingerichtet. Das urbare Land wurde von den Bauern bestellt, und da es entsprechend der Zahl der dort lebenden Personen verteilt werden sollte, wurden Volkszählungen abgehalten. Für jede Familie wurde ein Haushaltsregister (*koseki*) angelegt, welches für die Besteuerung herangezogen wurde. Der einzelne Haushalt (*ie*)²⁵ wurde somit zur grundlegenden ökonomischen Einheit.

Nach konfuzianischem Vorbild wurde die Bevölkerung in Berufsgruppen von Beamten, Bauern, Handwerkern und Händlern eingeteilt. Hierbei wurde eine Hierarchisierung vorgenommen, in der die Beamten mit den Qualitäten der Gelehrsamkeit und Staatsdienertreue die höchste Stufe einnahmen. An zweiter Stelle folgten die Bauern, die Nahrungsmittel produzierten, um die Menschen zu ernähren, dann die Handwerker und schließlich die Händler. Außerhalb dieser Einteilung befanden sich der Hofadel, der über der Bevölkerung stand, und der Klerus, bestehend aus shintōistischen Priestern und buddhistischen Mönchen. Diese Einteilung in Berufsgruppen erfolgte vor allem, um die Ämter am Hof zu besetzen. Allerdings konnte sich die Form des chinesischen Beamtentums, bei dem der Zugang zur Bildung allen offenstand und die besten Absolventen in den Staatsdienst übernommen wurden, nicht durchsetzen. Ministerämter und höfische Ränge blieben in der Hand der Adelsfamilien. Besonderes Geschick entwickelte dabei die Familie der Fujiwara, die bereits in der Nara-Zeit hohe Ämter bekleidete und in den folgenden 150 Jahren den Hof so stark dominierte, dass diese Epoche ihren Namen trägt.²⁶

In Laufe der Zeit entwickelten sich Hof- und Provinzadel auseinander, der Hofadel beschäftigte sich zunehmend mit schönen Künsten und übertrug dem Provinzadel immer mehr Eigenverantwortung in der Führung ihrer Lehen. Das System der zentralen Beamtenausbildung wurde aufgegeben und die Organisation der Ausbildung wurde den Adelsfamilien übertragen.²⁷ In der Praxis wurden

25 Daraus abgeleitet entwickelte sich das japanische Familiensystem, vgl. Kap. 4.6.

26 Die Hauptstadt war 794 von Nara nach Heian, das heutige Kyōto, verlegt worden, weshalb die Zeit bis 1185 als Fujiwara- oder als Heian-Zeit bezeichnet wird; sie steht auch für die Blüte höfischer Kunst und Literatur. Zu den Verflechtungen der Familie Fujiwara mit dem Kaiserhof siehe Blümmel (2019), S. 73–75.

27 Zum zentralen Beamtentum mit der Einrichtung von Schulen für Söhne der Adelsfamilien siehe Blümmel (2019), S. 62f. Am Hof des Tennō wurde das Schreiben und Rezitieren von Gedichten gepflegt und als höherwertig erachtet denn eine reine Ausbildung für Beamte

also die aus China übernommenen Institutionen wie Beamtentum oder Gerichtsbarkeit an die japanischen Bedürfnisse angepasst und weiterentwickelt. In den Provinzen waren beispielsweise zunächst vom Kaiserhof ausgebildete Beamte eingesetzt worden, welche das Eintreiben von Steuern sowie das Ableisten von Arbeitsdiensten überwachen sollten. Mit der Zeit übernahmen örtliche Verwalter immer mehr Aufgaben der von der Regierung eingesetzten Beamten, womit auch eine zentralisierte Ausbildung hinfällig wurde. Die Bauern, etwa 70 Prozent der japanischen Bevölkerung, hatten die größte Wirtschaftsleistung zu erbringen: Zusätzlich zur Feldarbeit wurden ihnen Arbeitsdienste auferlegt, wozu Gemeinschaftsaufgaben wie der Bau buddhistischer Tempel, der Straßenbau oder Militärdienste gehörten.²⁸

2.3 Das erste Shōgunat in Kamakura²⁹

Gegen Ende des 12. Jahrhunderts entbrannte ein Streit um Macht und Einfluss zwischen zwei Seitenlinien der Fujiwara, den erbfolgeberechtigten Minamoto und den Taira, welche von der Thronfolge ausgeschlossen waren. In diese zunehmend kriegerischen Auseinandersetzungen wurden auch die Lehnsfürsten einbezogen. Es wurde offenkundig, dass der Tennō und sein Hof nicht in der Lage waren, sich militärisch zur Wehr zu setzen. Es kam zum Krieg zwischen den Minamoto und den Taira, aus dem ein Heer unter der Führung von Minamoto no Yoritomo als Sieger hervorging. Daraufhin wurde Yoritomo der Titel des obersten Militärführers oder Generalissimus³⁰ – »Shōgun« – verliehen und ihm wurde neben der militärischen nunmehr auch die politische Führung übertragen. Die Position des Shōgun wurde im Unterschied zu anderen militärischen Rängen erstmals als erblicher Militärtitel eingeführt, dessen Legitimation auf der Einsetzung durch den Tennō beruhte. Der Tennō behielt die höfischen Pflichten

anhand konfuzianischer Schriften (nach chinesischem Vorbild). Weibliche Bildung fand in der Familie statt und sollte die Chancen auf eine Heirat verbessern oder darauf, Hofdame zu werden; vgl. Blümmel (2019), S. 84. »Die Geschichte des Prinzen Genji«, die etwa um 1000 n. Chr. verfasst wurde, stammt aus der Feder der Hofdame Murasaki Shikibu und gehört zu den großen Werken der japanischen Kulturgeschichte.

28 Auch die »Unreinen« (*eta* oder *hinin*) fehlten in der Einteilung der Gesellschaft. Als »unrein« erachtet wurden nach buddhistischer Vorstellung Tätigkeiten, die mit toten Lebewesen zu tun hatten, und der konfuzianischen Vorstellung folgend auch Straffällige, weil diese ihre Pflicht nicht erfüllten, ihre Arbeitskraft für das Wohl des Staatswesens einzubringen. Auch in späteren Darstellungen der Gesellschaftspyramide werden sie nicht dargestellt.

29 Dieser Abschnitt basiert auf Taranczewski (2019) und Kreiner (2019b).

30 Der offizielle Titel lautet »sei'i tai-shōgun«, was so viel bedeutet wie »die Barbaren unterwerfender großer General/Generalissimus«. Dieser Titel wurde im 8. Jahrhundert für die Unterwerfung der Emishi vergeben, ein Volksstamm im Norden Japans. Allerdings war dieser militärische Titel damals nicht erblich.

der Rituale und blieb somit die höchste Autorität im Lande. Um sich den politischen Einflüssen des Hofadels zu entziehen, errichtete Yorimoto den Sitz seiner Militärregierung (Shōgunat) in Kamakura südlich des heutigen Tōkyō, weit entfernt vom kaiserlichen Hof. Dadurch verlagerte sich das politische Zentrum erstmals aus der Mitte des Landes in den Osten, also aus der Region um Nara und Kyōto in die Kantō-Ebene. Es begann die sog. Feudalzeit Japans, die Herrschaft der Shōgune (*bakufu*) mit ihren Lehnsfürsten (*daimyō*), die bis Mitte des 19. Jahrhunderts andauerte.

Für die wirtschaftliche Entwicklung Japans bedeutete dies, dass es nun mehrere Machtzentren gab, die miteinander in Austausch standen. Dies wirkte sich vorteilhaft auf die Infrastruktur aus, da Fernwege über Land und entlang der Küsten ausgebaut wurden und, wo schiffbar, auch der Transport auf Flüssen erfolgte. Die wachsenden Städte mussten versorgt werden mit Lebensmitteln und Dingen für den Alltagsbedarf, die aus den umliegenden Provinzen geliefert wurden und auch (Familien-)Unternehmen Einkommen bescherten.

Ende des 13. Jahrhunderts wurde das japanische Reich erstmals von außen bedroht. 1274 versuchte der mongolische Fürst Kubilai Khan³¹ eine Invasion in Japan. Der Shōgun musste nun unter Beweis stellen, dass er in der Lage war, das Land militärisch zu verteidigen und er somit seinen Titel als Generalissimus zu Recht trug. Er befahl den Bau eines Schutzwalls im Süden Japans. Zusätzlich ordnete der Tennō an, für das Wohl des Landes zu beten.³² Es gelang den mongolischen Truppen, in Japan zu landen, doch ohne ihre schlagkräftigen Reiter waren sie in der bergigen Küstenregion den ortskundigen japanischen Truppen unterlegen. Ein aufgekommener Taifun zerstörte einen Großteil der mongolischen Flotte und zwang Kubilai Khan zum Rückzug. 1278 unternahm er einen zweiten Eroberungsversuch, doch abermals zog ein schwerer Taifun auf und vernichtete große Teile seiner Flotte. Somit konnten diese Angriffe von außen (*soto*) zwar abgewehrt werden, doch sie führten zu einer Schwächung des Kamakura-Shōgunats, denn es gab keine Kriegsbeute, die an die siegreichen japanischen Truppen hätte verteilt werden können. Zudem waren die Bauern unter Waffen genommen und als Soldaten eingesetzt worden. Dadurch konnten in diesen Jahren die Felder nicht oder nur unzureichend bestellt werden, was zur Folge hatte, dass die Nahrungsmittelversorgung im Land beeinträchtigt war und es durch weitere Naturkatastrophen in einigen Landesteilen zu Hungersnöten kam. Um gegen Plünderungen und Übergriffe gewappnet zu sein, begannen Lehnsfürsten in den einzelnen Regionen in den folgenden Jahren, eigene Heere

31 Kubilai Khan (1215–1294) wurde 1271 chinesischer Kaiser und Begründer der Yuan-Dynastie.

32 Später wurden die »göttlichen Winde« (*kamikaze*) der shintōistischen Gottheit für Blitz, Donner und Sturm, Raijin, zugeschrieben, die man auf Geheiß des Tennō um Hilfe angefleht hatte.

aufzustellen, um ihre Ressourcen zu sichern. Immer mehr entwickelten sich diese zunächst regionalen Scharmützel zu kriegerischen Auseinandersetzungen um die politische Vorherrschaft im Land und mündeten schließlich in die »Periode der streitenden Provinzen« (Sengoku-Zeit) im 15. und 16. Jahrhundert. Erst Ende des 16. Jahrhunderts konnte das Reich von den drei großen Generälen Oda Nobunaga, Toyotomi Hideyoshi und Tokugawa Ieyasu geeint und innenpolitisch wieder befriedet werden³³. In den Wirren dieser kriegerischen Zeit kam es immer wieder zu Zerstörungen in den Burgstädten wie in den Dörfern. Auch Naturkatastrophen wie Erdbeben oder Hochwasser richteten immer wieder beträchtlichen Schaden an. Dies führte dazu, dass u. a. auch viele schriftliche Quellen vernichtet wurden, die Rückschlüsse auf das Alter beispielsweise von Familienunternehmen hätten geben können. Daher wird vermutet, dass es mehr als die etwa 150 Familienunternehmen gibt, deren Wurzeln nachweislich in die Zeit vor 1600 zurückreichen.³⁴

Exkurs I: Die drei Reichseiniger Japans

Die drei Reichseiniger, die die Einigung des Reiches maßgeblich vorangetrieben bzw. vollendet haben, werden an dieser Stelle kurz vorgestellt. Bis heute wird immer wieder thematisiert, wie es um die eigene Familie steht, ob es Wurzeln gibt, die in diese Zeit zurückreichen bzw. welche historischen Zusammenhänge sich ergeben. Auch bei Nachnamen wird auf eine mögliche Verbindung zu berühmten Persönlichkeiten geachtet³⁵.

ODA NOBUNAGA (1534–1582) war ein entfernter Nachkomme der Adelsfamilie der Taira aus der Region Nagoya. Es gelang ihm, den letzten Ashikaga-Shōgun des Kamakura-Shōgunats zu besiegen und große Teile Japans unter seine Kontrolle zu bekommen. Er ging dabei wenig rücksichtsvoll und sehr intrigant vor, brüskierte Feind und Freund und traute zuletzt niemandem mehr. Nobunaga führte erste wirtschaftliche Reformen durch, ermöglichte ein Durchbrechen der strengen Ständehierarchie (siehe die Karriere von Hideyoshi), drängte den

33 Am Bau der Burgen aller drei Reichseiniger war das Familienunternehmen Kongō Gumi beteiligt, vgl. Kap. 5.10.1. S. 203.

34 Vgl. Kap. 1, Fußnote 7, sowie Interview mit Hiuke Tamio, CEO von Komano, vom 17. 11. 2021 bzw. Kōbe Shinbun (2005).

35 Beim Austausch von Visitenkarten beispielsweise genügen wenig Worte, um das japanische Gegenüber ggf. in einen historischen Kontext einzuordnen, indem nach der Herkunftsregion (*o-kuni*) gefragt wird; da diese Einordnung mit gesellschaftlichem Status und Prestige verbunden ist, wird bereitwillig Auskunft gegeben, vgl. Kap. 4. Zudem werden in japanischen Mangas immer wieder auf diese Persönlichkeiten oder Begebenheiten aus dieser Zeit der japanischen Geschichte Bezug genommen.

Einfluss buddhistischer Sekten auf den Kaiserhof zurück und belebte den Shintō durch Investitionen in u. a. die Großschreine in Ise und Atsuta/Nagoya.

TOYOTOMI HIDEYOSHI (1537–1598) war ein General Nobunagas, der nach dessen Tod die Einigung des Reiches fortsetzte. Als Sohn eines Bauern hatte er seine Karriere als Fußsoldat (*ashigaru*) begonnen und sich durch sein kämpferisches Vermögen und strategisches Geschick emporgearbeitet. Als General setzte er seinen Reichtum geschickt ein und überraschte seine Gegner immer wieder mit neuen Allianzen und wohlkalkulierten Truppenbewegungen. Hideyoshi rächte den Tod Nobunagas und machte sich somit zum Erben von Nobunagas Position. Hideyoshis Feldzüge nach Korea sollten seinen Ruhm mehren, scheiterten jedoch. Landesintern trieb er die Trennung der Samurai von den Bauern voran und ordnete die ersten »Schwertjagden«³⁶ zur Entwaffnung der Bauern an. Seine Burg errichtete er in Fushimi, heute ein Stadtteil von Kyōto.

TOKUGAWA IEYASU (1543–1616) war einer von fünf Generälen, denen Hideyoshi seine Nachfolge übertragen hatte, bis sein Sohn volljährig wurde. Als General war Ieyasu bekannt für seine Kampferprobtheit und sein strategisches Geschick. Seine Loyalität war geachtet, seine Unnachgiebigkeit aber auch gefürchtet. Nach dem Tod Hideyoshis schaltete Ieyasu die anderen vier Generäle aus und vollendete in der Schlacht von Sekigahara 1600 die Befriedung Japans. 1603 wurde er dafür vom Tennō zum Shōgun ernannt. Er übertrug das Amt bereits 1605 auf seinen Sohn und lenkte die Geschicke des Landes aus dem Hintergrund. Als Ort für seine Residenz wählte er das Fischerdorf Edo im Osten Japans, das heutige Tōkyō, das sich in den folgenden Jahrhunderten zur größten Metropole des Landes entwickelte.

Über die Unterschiedlichkeit ihrer Charaktere gibt es verschiedene Anekdoten. Aus einem Gedicht ist überliefert, wie man eine Nachtigall zum Singen bringt. Nobunaga sagte: »Wenn du nicht singst, töte ich dich.« Hideyoshi sprach: »Man muss sie dazu bringen, von selbst singen zu wollen.« Und Ieyasu legte sich ins Gras und wartete, bis die Nachtigall sang.

36 »katana-gari«, siehe auch Fußnote 50.

2.4 Das Tokugawa-Shōgunat in der Edo-Zeit³⁷

Im Jahr 1600 begann mit dem Sieg von Tokugawa Ieyasu über die anderen Lehnsfürsten in der Schlacht von Sekigahara für Japan eine lange Zeit des Friedens. Für seine Verdienste zur Einigung des Landes wurde Ieyasu 1603 vom Tennō zum Shōgun ernannt. Ähnlich wie seine Amtsvorgänger des Kamakura-Shōgunats wählte er für seine Residenzstadt einen Ort im Osten Japans weit entfernt vom kaiserlichen Hof: Das kleine Fischerdorf Edo in der Kantō-Ebene gab dieser Epoche den Namen, die auch als Tokugawa-Zeit bezeichnet wird. Seine Macht sicherte Ieyasu mit einer Reihe von Maßnahmen, welche die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen der folgenden 250 Jahre prägen sollten.³⁸

Ieyasu ließ sich erstens formell vom Tennō bestätigen, dass der Militärtitel des Shōgun ausschließlich innerhalb der Familie der Tokugawa zu vererben sei.³⁹ Zweitens verteilte er die Lehen unter seinen Gefolgsleuten so, dass die ihm treu ergebenden Lehnsfürsten in strategisch wichtigen Regionen positioniert wurden.⁴⁰

37 Die weiteren Ausführungen basieren auf Distelrath (2019), Nakane & Ōishi (1991), Sansom (1958) und Zöllner (2013).

38 Der Shōgun hatte keine absolute Macht, er brauchte die Unterstützung der großen Lehnsfürsten und die des Kaiserhofs für eine stabile Regierung. Diese Balance musste in jeder Generation neu verhandelt werden, da die ideologischen Vorgaben nicht mit den wirtschaftlichen Entwicklungen in Einklang zu bringen waren, vgl. Kreiner (2019c), S. 215f.

39 Der Titel des Shōgun war ein militärischer und damit eigentlich nicht erblich. Bei der ersten Einführung bereits war die Erblichkeit innerhalb der direkten Nachkommenschaft festgeschrieben worden. Diese schriftliche Fixierung durch den Tennō als höchste Autorität im Staat schuf auch für künftige Generationen Klarheit. Allerdings musste der Shōgun nun dafür sorgen, dass seine Familie einen männlichen Nachfolger hervorbrachte, auf den dieser Titel übertragen werden konnte. Ein Ende der Linie der Tokugawa war mit dem Ende des Rechts auf den Titel verbunden. Um Streitigkeiten innerhalb der Familie zu vermeiden, beschränkte Ieyasu die Nachfolge auf eigene Söhne und schloss weitere Verwandte wie Brüder oder Onkel aus; vgl. Zöllner (2013), S. 24. Bereits 1605 übergab Ieyasu das Amt an seinen Sohn Hidetada und steuerte die Politik aus dem Hintergrund; hierzu Kreiner (2019c), S. 185.

40 Die anfangs etwa 250 Lehen waren unterschiedlich groß, das Mindesteinkommen lag bei 10.000 *koku* Reis (1 *koku* entspricht etwa 180 l). Größere Lehen waren etwa 500.000 *koku* wert, der Shōgun herrschte über Ländereien im Wert von zwei Millionen *koku*. Für diese Lehen waren Steuern zu entrichten, die von den Lehnsfürsten eingetrieben und an das Tokugawa-Shogunat abzuführen waren. Die großen Lehen oder Provinzen wurden von den etwa 140 Fürsten geführt, die bis zur Schlacht im Jahre 1600 auf der Seite der Tokugawa gestanden hatten. Es gab häufige Umsetzungen von Lehnsfürsten nach Gutdünken des amtierenden Shōgun, was Unsicherheit unter den Lehnsfürsten streuen und ihre Loyalität sichern sollte. Die unterlegenen Fürsten erhielten keine Ämter am Hof des Shōgun. Das tatsächliche Einkommen der Lehen wich meist von den offiziellen Zahlen ab, da einige Einnahmen direkt an die Samurai ausbezahlt wurden und nicht in die offiziellen Statistiken einfließen. Einige der Lehen hatten zusätzliche Einkommen durch Monopole, z.B. auf Salzgewinnung, Bergbau oder Fischfang; vgl. Zöllner (2013), S. 19f. Diese Unterscheidungen in Allianzen auf der Seite der Tokugawa bzw. auf der Gegenseite hatten erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen, was

Drei Sonderzonen stellte er unter die besondere Aufsicht des Shōgunats: Kyōto, die Residenzstadt des Tennō, Edo sowie Ōsaka. Drittens verfügte er das »Edikt der wechselnden Residenzen«, nach welchem Lehnsfürsten neben der Burg in ihrer Provinz auch in Edo eine Residenz zu unterhalten hatten.⁴¹ In dieser hatten die Familien der Fürsten quasi als Geiseln zu wohnen. Viertens erneuerte er die konfuzianische Einteilung der Bevölkerung nach Berufsgruppen in die vier Stände Samurai⁴², Bauern, Handwerker und Kaufleute⁴³. Fünftens führten mehrere Dekrete zur handelspolitischen »Abschließung« Japans (1640)⁴⁴ und zum Verbot des Christentums. Alle Einwohner hatten sich in einem Tempel zu registrieren, um auf diese Weise sicherzustellen, dass sie dem katholischen Glauben abschworen. Die buddhistischen Tempel erhielten dadurch politisch legitimiert den Auftrag, sich um den Toten- und Ahnenkult der Gemeinden zu kümmern.⁴⁵ Für die Familien und für Familienunternehmen bedeutete dies eine langfristige Bindung an den Tempel, bei dem sie registriert waren, befand sich dort doch in der Regel auch das Familiengrab.⁴⁶ Vollauf beschäftigt mit dieser neuen Aufgabe hatte dies für die buddhistischen Tempel zur Folge, dass ihre Einflussnahme auf das politische Geschehen zurückging. Die ideologische Führung für die Ausgestaltung des politischen Systems übernahmen in den folgenden Jahrhunderten daher vermehrt Neo-Konfuzianer und Shintō-Theoretiker.⁴⁷

Es waren vor allem machtpolitische und ökonomische Gründe, die Ieyasu veranlassten, die Trennung der Berufsstände durchzusetzen. Samurai wurden

mit ein Grund dafür war, dass die besiegten Lehnsfürsten sich nicht vollständig unterwarfen; nach 250 Jahren waren es insbesondere die ehemaligen Gegner, die für eine Abschaffung des Shōgunats eintraten, vgl. Kap. 2.3.6.

41 Japanisch *sankin-kōtai*. Diese Reisen hatten mit standesgemäßem Gefolge stattzufinden und waren entsprechend kostspielig. Damit sollte die wirtschaftliche Macht der Lehnsfürsten reduziert werden, die dem Shōgunat hätte gefährlich werden können.

42 »Samurai« leitet sich vom Verb »saburau« ab, welches »dienen« bedeutet. Häufig wird auch der Begriff *bushi* (»militärische Aufgabe/Arbeit«) für den Kriegeradel verwendet.

43 Japanisch *shi-nō-kō-shō* oder *mibunsei*. Tennō und Hofadel waren nicht aufgeführt, weil sie außerhalb der Verfügungsgewalt des Shōgun standen.

44 Hierzu Distelrath (2019), S. 216f.

45 Die buddhistischen Tempel wurden der 1640 aus diesem Anlass eingerichteten »Behörde für religiöse Überwachung« unterstellt; s. Hall (1968), S. 186, sowie Kreiner (1979), S. 78.

46 Die buddhistischen Klöster, die von Ieyasus Vorgängern bekämpft worden waren, erhielten somit eine wichtige Position im Tokugawa-System. Buddhistische Mönche, die in ländliche Gebiete abgeordnet wurden, hatten häufig auch shintōistische Schreine zu betreuen. Diese Vermischung wurde nicht überall begrüßt. Im Volk war nach wie vor eine anti-buddhistische Haltung anzutreffen, die sich Jahrhunderte später die Meiji-Regierung in ihrer Ideologie des Staats-Shintō zunutze machen sollte; hierzu Kreiner (1979), S. 78.

47 Deren Konzepte von Vasallentreue richteten sich besonders an die Lehns Herren und Samurai. Bauern und Städter kamen damit weniger häufig in Berührung. Deren Alltagsleben wurde von buddhistischen und shintōistischen Ritualen geprägt. Detailliert zu den religiösen Vorstellungen das folgende Kapitel.

dem Shōgunat und den Lehnsfürsten unterstellt, sie allein hatten das Recht, zwei Schwerter⁴⁸ zu führen, und sie hatten in den Burgstädten in direkter Umgebung der Residenzen ihrer Herren zu siedeln.⁴⁹ Die weitere Bevölkerung wurde entwaffnet und unterteilt in Land- und Stadtbevölkerung: Bauern hatten sich um Feldarbeit auf dem Land zu kümmern, während Handwerker und Kaufleute in den Burgstädten zu siedeln hatten.⁵⁰ In den folgenden Jahren wurde unter der Tokugawa-Regierung in den Provinzen eine Art Überwachungssystem in Form eines Verwaltungsapparates aufgebaut. Die Migration der bäuerlichen Landbevölkerung wurde dadurch stark eingeschränkt. Demgegenüber wurden Kaufleute und Handwerker gerade in den ersten Jahrzehnten der Tokugawa-Herrschaft wenig reguliert. Viele Samurai wogen die Zukunftsaussichten für sich und ihre Familien ab und da absehbar war, dass militärische Aktivitäten erheblich zurückgehen würden, entschieden sie sich dafür, künftig ein Leben als Bauer, Handwerker oder Händler zu führen, auch wenn das für sie einen gesellschaftlichen Abstieg bedeutete.⁵¹

Die nun anbrechende friedliche Zeit führte zu einem Anwachsen der Bevölkerung vor allem in den Burgstädten, allen voran Edo. Tokugawa Ieyasu hatte den Ort für seine neue Residenzstadt strategisch günstig gewählt in einem Gebiet, in dem zwei große Flüsse in das Meer mündeten. So konnten Waren aus dem Hinterland bzw. die Küsten entlang aus weiten Teilen des Inselreiches herbeigebracht werden. Ihm war an der langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung des Landes gelegen und seine Residenzstadt in der Kantō-Ebene bot ausreichend Platz für eine bis dahin in Japan einmalige urbane Entwicklung. Es setzte eine Art »Gründerzeit« ein, die vor allem auf die neuen Zentren des Landes ausgerichtet

48 Die beiden Schwerter, ein Lang- und ein Kurzschwert symbolisierten den Status des Samurai. Das Langschwert durfte ausschließlich von Samurai getragen werden, das Kurzschwert wurde für die rituelle Selbsttötung verwendet (dazu Ikegami (1995), S. 106f). Samurai, die freiwillig ihren gesellschaftlichen Status aufgaben, um Händler, Handwerker oder Bauern zu werden, »legten ihre Schwerter ab« oder »tauschten Schwert gegen Soroban« (für die Familie Mitsui siehe Roberts (1991), S. 12). *Soroban* ist der japanische Abakus, der in der Edo-Zeit zum Symbol der Händler und Geldwechsler wurde.

49 Hof- und Kriegeradel erhielt je nach Rang und Amt ein festgelegtes Einkommen, vgl. Taranczewski (2019), S. 103. Der Sold, der den Samurai in der Währung Reis ausgezahlt wurde, wird in der Literatur auch als »stipend« bezeichnet, siehe z. B. Beasley (1995), S. 6, oder Kōzō (1971). In diesem Beitrag wird auch auf die wirtschaftliche Abhängigkeit verwiesen, die aus dieser Trennung der Stände erwuchs.

50 1582 hatte bereits Hideyoshi mit einer Trennung der Bevölkerungsgruppen begonnen, insbesondere damit, die Bauern aus dem Militärdienst zu entlassen und in ihre Herkunftsgebiete auf die Felder zurückzuschicken. Dazu gehörte, dass Bauern alle Schwerter abgeben mussten (*katana-gari*) und Gewehre als Kriegswaffen mussten ebenfalls abgegeben werden; vgl. Kreiner (2019c), S. 169.

51 Zu den Familienunternehmen, deren Gründer vormals Samurai gewesen waren, gehört das bereits genannte Haus Mitsui (Roberts (1991), S. 9) sowie das in Kap. 5.3 vorgestellte Unternehmen Yamasa.

war. Handwerker zog es in die Burgstädte, die ebenso wie Samurai von den vielen kleinen Händlern versorgt wurden. Diese bildeten den Nukleus für viele Familienunternehmen und die Einteilung der Gesellschaft in Stände trug ebenfalls dazu bei, dass es sich als lohnend erwies, ihre Geschäfte im Familienbesitz weiterzugeben. Der Sohn eines Händlers übernahm das Geschäft seines Vaters oder heiratete in das Haus eines anderen Händlers ein. Dadurch konnten sich in vielen Bereichen Familienunternehmen entwickeln, deren Vermögen in Form von Immobilien und Know-how innerhalb des »Hauses«⁵² gehalten wurde. Heiraten wurden meist innerhalb des Standes arrangiert, wenngleich man darauf bedacht war, eine möglichst gute und die soziale Position aufwertende Partie zu machen. Die Stände waren insofern durchlässig, als ein Händler eine Tochter aus einem bäuerlichen Haushalt ehelichen oder ein (zweiter oder dritter) Sohn eines Handwerkers in die Familie eines Händlers einheiratete oder adoptiert werden konnte. Wo zweckmäßig, wurden durchaus Töchter niederer Samurai in Familien wohlhabender Kaufleute verheiratet. Samurai zu werden war weitaus schwieriger, man konnte zwar in einem unteren Rang in die Dienste eines Burgherrn eintreten, doch nach der Reichseinigung waren die Zeiten ruhmreicher Schlachten vorbei und somit war diese Option einer gesellschaftlich angesehenen »Karriere« wenig aussichtsreich.

Innerhalb der Berufsgruppen war man sehr auf den guten Ruf bedacht und blieb, nachdem die Festlegung einmal getroffen war, über weite Teile der Edo-Zeit in den einzelnen Klassen unter sich. Die gesellschaftlichen Trennungen waren in den großen Städten sicherlich strikter als in ländlicheren Regionen, und wo als angemessen erachtet, wurden pragmatische Lösungen gewählt. Eine Familie konnte beispielsweise mittels Heirat oder Adoption in eine gesellschaftlich höhergestellte Familie aufgewertet werden. Adoption war in allen Schichten der Bevölkerung daher eine willkommene Option, Ansehen und Reputation zu verbessern, und diente ebenfalls dazu, die Nachfolge zu sichern. Da es Samurai und Bauern nach konfuzianischer Auffassung versagt war, sich in Geldgeschäften zu betätigen, entwickelten sich in der folgenden Zeit Zweckbündnisse zwischen Lehnsfürsten und Händlern bzw. zwischen Landadel, Händlern und Großbauern.⁵³

52 Zum »Haus« und dem dahinterstehenden Familiensystem *ie* siehe Kap. 4.

53 Über die Trennung nach Berufsständen und die Bedeutung des Handels für die Wirtschaft und das Wohlergehen waren sich auch konfuzianische Gelehrte nicht immer einig. Sokō Yamaga (1622–1685) erachtete auch die Bauern, Handwerker und Kaufleute als unverzichtbaren Teil der Gesellschaft, die ihre Arbeit als »himmlische Berufung« (*tenshoku*) anzusehen hatten, was weder Selbstsucht noch Habgier erlaube. Der Neo-Konfuzianer Norinaga Motoori (1730–1817) war demgegenüber der Ansicht, dass auch Samurai ein Gewerbe betreiben dürfen sollten; vgl. Pohl (2017), S. 54. In der Geschichte hat es auch immer wieder den Verkauf eines Samurai-Ranges gegeben bzw. dessen Rückkauf, prominentes Beispiel ist Iwasaki Yatarō, Begründer des Mitsubishi Zaibatsu; hierzu Kobayashi (1986), S. 6.

2.4.1 Die wirtschaftliche Entwicklung in den Provinzen⁵⁴

Das Reisen war vom Tokugawa-Shōgunat streng limitiert, um eine politische Gegenwehr möglichst gering und unter Kontrolle zu halten. Das System der wechselnden Residenzen zwischen Edo und ihren jeweiligen Burgstädten bedeutete einerseits für die Lehnsfürsten erhebliche finanzielle Belastungen, führte aber andererseits zu ihrer regen Reisetätigkeit und brachte eine entsprechende Verbesserung der Infrastruktur in ganz Japan mit sich. Die Reiserouten entwickelten sich zu Handelswegen und die Städte entlang dieser Handelswege florierten, um die steigende Nachfrage nach Übernachtungsmöglichkeiten inklusive Verpflegung bedienen zu können. Die fünf großen Handelsrouten (*kaidō*) waren bereits im 8. Jahrhundert für die Verwaltung des Landes angelegt worden, sie hatten ihren Ausgangspunkt in der Region Nara/Kyōto. Mit Beginn der Tokugawa-Zeit wurde Edo als Residenzstadt des Shōgun politischer Mittel- und damit Ausgangspunkt für Reisen und drängte Kyōto in dieser Funktion in den Hintergrund. Zudem entwickelten sich gut 20 weitere Handelsrouten in die verschiedenen Provinzen. An den Routen entstanden im Abstand von Tagesreisen Stationen mit Herbergen und Geschäften, um die Reisenden zu versorgen. Da die Fürsten regelmäßig und standesgemäß mit erheblichem Gefolge reisten, verstetigte sich die Nachfrage nach Nahrungsmitteln und Waren. Den Unterkünften und Läden, die häufig in Familienbesitz waren, sicherte dies ein gutes Auskommen. In Gasthäusern in Gegenden mit heißen Quellen hinterließen namhafte Fürsten oder Priester bisweilen Schriftstücke und Kalligrafien. Es sind diese Schriftstücke, die dazu beitragen, das Alter der Betriebe zu belegen, die nunmehr zu den ältesten der Welt zählen⁵⁵.

Darüber hinaus waren Schreine und Tempel Ziele von Pilgerreisen. Schreine und Tempel hatten das Recht, am Eingang zu ihren heiligen Bezirken Märkte abzuhalten. Diese Märkte wurden von Großhändlern verwaltet und Einzelhändler, die dort ihre Waren feilbieten wollen, mussten registriert werden und eine Gebühr entrichten. Die Namen bestimmter Orte gehen auf solche Märkte zurück⁵⁶. Bereits im 16. Jahrhundert war unter den beiden Generälen Oda Nobunaga und Toyotomi Hideyoshi damit begonnen worden, das Monopol der Priester und Großhändler auf diesen Märkten zu brechen und die Verwaltung in die Hände von Lehnsfürsten bzw. ihren Vertretern in ländlichen Gebieten zu legen. Der erste dieser »freien Märkte« (*rakuza*) wurde von Oda selbst 1585 in der

54 Satō (1991), S. 37ff.

55 Siehe die ältesten japanischen Gasthäuser wie Keiunkan, Koman und Hōshi, vgl. Kap. 5.10, S. 202.

56 Das Zeichen »ichi« für »Markt« im Städtenamen verweist darauf, dass Märkte abgehalten wurden, beispielsweise in Yokkaichi: an den »Vierer-Tagen« (jap. *yokka*) Markt (*ichi*), also dem 4., dem 14. und dem 24. Tag des Monats.

Provinz Ohmi errichtet⁵⁷. Mit Beginn der Tokugawa-Zeit erhielten dann auch Handwerker und Bauern die Möglichkeit, ihre Waren auf diesen Märkten anzubieten.

Nicht allen Bevölkerungsgruppen war es erlaubt zu reisen. Bauern beispielsweise war es untersagt, ihre Felder und Dörfer zu verlassen, damit sie ihrer Aufgabe nachkommen konnten, Nahrungsmittel für die anderen Stände zu produzieren. Aus den Abgaben der Bauern bezahlten die Lehnsherren ihre Gefolgsleute. Naturkatastrophen wie Erdbeben oder Taifune führten immer wieder zu Ernteausfällen. So kam es regelmäßig zu Hungersnöten und in deren Folge auch zu Aufständen der Landbevölkerung gegen die auferlegte Steuerlast. Neben dem Bestellen der Felder hatten sich die Bauern zudem an Arbeiten für die Dorfgemeinschaft zu beteiligen. Darunter fielen beispielsweise Dienste für eine Feuerwache, der Bau von Bewässerungsanlagen für den Reisanbau oder die Reparatur von gemeinsam genutzten Dorfgebäuden wie auch die gemeinschaftliche Durchführung von Dorffesten. Zusätzliche Aufgaben konnten von den jeweiligen Lehnsherren jederzeit diktiert werden. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass in der Tokugawa-Zeit auf dörflicher Ebene das Abgabensystem umgestellt wurde: Aufgaben oder Steuern wurden nicht dem Individuum auferlegt, sondern der Familie oder dem Haus (*ie*), dem das Individuum angehörte. Das *ie* wurde als kleinste wirtschaftliche Einheit betrachtet, die in ländlichen Gegenden in Gruppen von zumeist fünf Familien zusammengefasst wurden, welche dann gemeinschaftlich für die Erbringung von Steuern oder Aufgaben verantwortlich waren. Wirtschaftlich wie gesellschaftlich bedeutsam war diese Neuerung aus zwei Gründen: zum einen hinsichtlich der Verantwortung des jeweiligen Familienoberhaupts für das Wohlergehen und somit den Zusammenhalt in der einzelnen Familie, zum zweiten führte dies dazu, dass ein größeres Kollektiv als diejenige Einheit betrachtet wurde, der man gemeinschaftlich verantwortlich war. Die Bedeutung des Individuums reihte sich ein in den Kontext der Familie bzw. der Gemeinschaft, der die Familie angehörte. Zwischen Einzelnem und Gruppe entstand ein Verantwortlichkeitsgefüge, in welchem das Individuum als Bestandteil der größeren Einheit angesehen wurde; es war »*uchi*« (»innen«), also einem Haus oder einer Gruppe zugehörig, und wurde dadurch als Teil oder Mitglied der Familie oder des Dorfes anerkannt. Außerhalb einer solchen Referenzgruppe war es für einen Einzelnen schwierig, ein Leben zu führen und seinen Verpflichtungen für die Gemeinschaft nachzukommen.⁵⁸ In ländlichen Regionen wurde die Koordination der gemeinsamen Aufgaben sowie die Verantwortung für die Bewohner den Dorfvorstehern übergeben, die im Laufe der Edo-Zeit immer mehr Verwaltungsaufgaben übernahmen.

57 Ōishi (1991), S. 12f.

58 Zum japanischen Haushalt *ie* ausführlich Kap. 4.

2.4.2 Blüte der Burgstädte und prosperierende Stadtbevölkerung⁵⁹

Im Gegensatz zum Leben der Bauern stand die Entwicklung des Lebens in den Burgstädten. Burgstädte (*jōkamachi*) gab es seit dem 4. Jahrhundert, doch erst in der Zeit der streitenden Provinzen wurden die Burgen ab Mitte des 16. Jahrhunderts befestigt. Die *jōkamachi* waren unterteilt in den Burgbereich mit der Residenz des Fürsten, direkt um diese herum lagen die Siedlungen der Samurai. Davon räumlich getrennt entwickelten sich die Bezirke der Stadtbevölkerung (*chōnin*). Berufszweige siedelten in räumlicher Nähe, weshalb die Viertel auch entsprechend bezeichnet wurden, das Viertel der Teehändler beispielsweise als »cha-machi«. Andere Stadtviertel wurden nach der Herkunft der Händler benannt, also »Sakai-machi« für die Menschen aus der Stadt Sakai⁶⁰. Häuser und Geschäfte konnten nur mit Zustimmung des gesamten Stadtviertels ge- oder verkauft werden. Trotz der Regulierungen beim Zuzug stieg die Zahl der Menschen, die in den Städten lebten, sei es als Händler für die stetig wachsende Nachfrage nach Nahrungsmitteln und Dingen des täglichen Bedarfs, sei es als Handwerker für die rege Bautätigkeit der wachsenden Stadtbevölkerung.

In der Tokugawa-Zeit entwickelten sich die drei großen Metropolen Kyōto, Ōsaka und Edo: Kyōto als kulturelles und religiöses Zentrum, als Stadt des Kaiserhofs und der vielen Schreine und Tempel, in der auch der Hofadel und ein Teil des Kriegeradels einen Wohnsitz unterhielten. In Kyōto siedelten sich daher vor allem Betriebe an, die Kunsthandwerk für den Gebrauch in höfischen Residenzen oder für rituelle Handlungen und Feste anfertigten. Ōsaka entwickelte sich zum Zentrum für Handel und Finanzen (vgl. 2.4.3) und Edo zum militärischen und politischen Mittelpunkt. Hinzu kam noch Nagasaki im äußersten Westen als Drehscheibe für den Außenhandel. Darüber hinaus entwickelten sich in den Provinzen kleinere Stadtzentren mit Märkten, auf denen lokale Produkte angeboten wurden.⁶¹

Es erwies sich, wie vorausschauend Tokugawa Ieyasu den Sitz seiner Residenz in Edo gewählt hatte. Kamen andere Städte wie beispielsweise Kyōto aufgrund ihrer geografischen Lage an den Rand ihres Wachstums, so konnte Edo sich in die Kantō-Ebene ausdehnen. 1721 zählte die Stadt des Shōgun bereits etwa eine Million Einwohner und war zu dieser Zeit damit eine der größten Städte der Welt, wenngleich diese Tatsache aufgrund der Isolation Japans anderenorts kaum bekannt war. Davon waren etwa die Hälfte Samurai, deren Residenzen sich über 65 Prozent der Stadtfläche ausdehnten. Die andere Hälfte der Stadtbevölkerung

59 Vgl. Moriya (1991), S. 96–146, und Jinnai (1991), S. 124.

60 »Cha« ist das japanische Wort für Tee und »machi« das für Stadt, zusammengesetzt also »Tee-Stadt«, vgl. Sakudō (1991), S. 148.

61 Vgl. Moriya (1991), S. 96ff.

teilte sich etwa 15 Prozent der Fläche. Das übrige Gebiet entfiel auf Schreine und Tempel (ca. 15 Prozent) sowie Wege und Kanäle (ca. 5 Prozent). Eine räumliche Trennung der Stadtbevölkerung nach Handwerkern und Kaufleuten etwa, wie nach der Einteilung in das Vier-Stände-System vielleicht anzunehmen wäre, gab es nicht und war auch nicht beabsichtigt worden.

Der Umfang von Regulierungen der Stadtbevölkerung beispielsweise in Edo war allerdings sehr unterschiedlich und hing von den eingesetzten Stadtverwaltern ab, die diese Position unterschiedlich lange innehatten. Diese Stadtverwalter waren für große Stadtregionen zuständig und wurden unterstützt von Verwaltern für immer kleinere Einheiten bis hinunter zu den Stadtvierteln, die hinsichtlich der Verantwortlichkeiten in der Gemeinschaft ähnlich organisiert wurden wie die Dorfgemeinschaften. Die Zugehörigkeit des Individuums ergab sich aus der Zugehörigkeit zum Haushalt einer Familie, die in einem bestimmten Stadtviertel wohnte und arbeitete. Einzelne Berufszweige organisierten sich in Gilden, um einen Zuzug zu kontrollieren und Preise zu regulieren. Zudem halfen sich der Mitglieder gegenseitig in schwierigen Lebenslagen. Das Shōgunat legitimierte diese Organisationsform, um eine hinreichende Verteilung von Handelsgütern zu garantieren.⁶² Mitglieder hatten einen Beitrag an die Gilde zu zahlen, aus deren Mitteln gemeinschaftlich Gebühren entrichtet wurden. Andere Aufgaben wie Feuerwache und -wehr wurden in den Stadtvierteln ebenfalls in der Gemeinschaft organisiert. In den Häusern aus Holz mit ihren offenen Herden und Holzbecken zum Heizen brachen immer wieder Feuer aus, denen rasch ganze Stadtviertel zum Opfer fielen. Durch dieses Aufeinander-angewiesen-Sein im Falle einer immer wiederkehrenden, aber kaum vermeidbaren Gefahr erwuchs ein Gefühl der Zugehörigkeit zur lokalen Gemeinschaft des Stadtteils. Auch über die gemeinsam begangenen Feste in Tempeln und Schreinen entstand ein Gefühl für eine spezifische lokale Zusammengehörigkeit, das auch heutzutage noch bei alteingesessenen Familien und Familienunternehmen anzutreffen ist.⁶³

Die wachsende Stadtbevölkerung wurde aus der Umgebung versorgt, im Fall von Edo also aus der Kantō-Ebene, zum Teil aber auch auf dem Wasserweg entlang der japanischen Küste oder über die verschiedenen Handelswege. Die bedeutendste Handelsstraße war der Tokaidō, der in einer Route von 40 Tagesmärschen vom Sitz des Shōgun in Edo zum Sitz des Tennō in Kyōto führte und von da aus weiter nach Hakata/Fukuoka und Nagasaki in West-Japan. Händlern kam bei der Versorgung der Stadtbevölkerung eine wichtige Rolle zu: Waren sie

62 Gilden (*za*) für Seidenfäden und Gold wurden als erstes anerkannt; Anfang des 18. Jahrhunderts wurden dann weitere Gilden lizenziert, u. a. für Silber, Kupfer oder bestimmte Öle. Vgl. Hall (1968), S. 202 ff.

63 In den Fallbeispielen in Kap. 5, S. 129, wird auf das Engagement der langlebigen Familienunternehmen für die lokale Gemeinschaft eingegangen. Zum Zugehörigkeitsgefühl zu Gruppen (*uchi/soto*) vgl. Kap. 4.3, S. 107.

zu Beginn der Tokugawa-Zeit noch überwiegend lokal tätig, entwickelte sich ihre Handelstätigkeit und erstreckte sich dann nicht selten über mehrere Provinzen.

2.4.3 Ōsaka als Zentrum des Handels⁶⁴

In der Tokugawa-Zeit stieg Ōsaka zum landesweiten Zentrum für den Handel auf.⁶⁵ Diese Entwicklung lag darin begründet, dass die Stadt verkehrsgünstig zwischen den verschiedenen politischen Zentren Japans gelegen und auch per Schiff gut zu erreichen war. Begünstigt wurde Ōsakas wirtschaftliche Entwicklung dadurch, dass Edo noch zu wenig entwickelt war, um diese Funktion übernehmen zu können. Zu Beginn der Edo-Zeit wurde das Münzwesen neu geregelt, allerdings variierten die Tauschwerte der Münzwährungen in den einzelnen Provinzen.⁶⁶ Somit war Reis das einzige Zahlungsmittel, das landesweit verwendet wurde, das Steueraufkommen wurde in Reis bemessen und auch Samurai erhielten ihren Sold in Form von Reis. Da den Samurai aber nach konfuzianischer Auffassung der Handel mit Geld und Waren untersagt war, tauschten Reishändler für die Samurai den Reis in Münzgeld. Zu einem der ersten Umtauschplätze entwickelte sich zu Beginn der Edo-Zeit in Ōsaka ein Platz vor dem Geschäft Yodoya.⁶⁷ Dessen Besitzer war ein ehemaliger Samurai aus Okayama, ein Gebiet, das von Oda Nobunaga erobert worden war. Als danach herrenloser Samurai musste er sich ein neues Einkommen suchen und so begann er im heutigen Stadtteil Yodoyabashi mit einem Holzhandel. Bald ging er dazu über, Reis in ein Münzzahlungsmittel zu tauschen, also eine Art Wechselstube zu betreiben. Weitere Händler folgten seinem Beispiel und bald sprach sich herum,

⁶⁴ Hierzu Sakudō (1991), S. 147–166.

⁶⁵ Im 7. Jahrhundert hieß der Ort Naniwa, mehrere Tennō hatten dort ihren Regierungssitz. Ende des 16. Jahrhunderts erbaute Toyotomi Hideyoshi die Burg Ōsaka, die im Laufe der Zeit mehrfach zerstört und wieder aufgebaut wurde, womit u. a. vielen traditionellen Handwerkerfamilien immer wieder ein Auskommen beschert wurde. In der Tokugawa-Zeit entwickelte sich Ōsaka mit 300.000 Einwohnern zur drittgrößten Stadt Japans nach Edo (500.000) und Kyōto (400.000).

⁶⁶ Als Münzgeld wurden seit dem 8. Jahrhundert Kupfermünzen verwendet, die überwiegend aus China importiert wurden. Diese kursierten aber nur in der Oberschicht, ansonsten wurde im Lande Tauschhandel betrieben. Mit einer eigenen Münzprägung begann erst das Tokugawa-Shōgunat zu Beginn der Edo-Zeit. Der Name Ginza (*gin* bedeutet Silber) des heute so berühmten Tōkyōer Stadtteils geht auf die dort eingerichteten Münzstätten für Silbermünzen zurück; hierzu Kreiner (2019c), S. 190–194.

⁶⁷ Okamoto Saburōemon Jōan war durch den Bau der Burg Fushimi wohlhabend geworden. Sein Sohn Koan unterstützte den Ausbau der nahegelegenen Hafenanlage Yodoya und trug dazu bei, einen Umschlagplatz für Reis und Gemüse zu errichten. Bald wurde der Ort nicht nur zum Hauptumschlagplatz für Reis, sondern beispielsweise auch für importierte Rohseide; vgl. Sakudō (1991), S. 150f.

dass es vorteilhaft war, einen Ort zu haben, an dem solche Währungswechsel einheitlich betrieben werden konnten. Mit der Zeit gingen immer mehr Lehnsfürsten dazu über, Speicherhäuser in Yodoyabashi zu errichten und ihren Reis dort zu handeln, was dazu führte, dass auch immer mehr Wechselstuben eröffneten. Die Geldwechsler begründeten 1697 eine Börse, an der etwa 1.300 Reishändler organisiert waren, darunter 800 Großhändler (*tonya*) und 500 Broker. Letztere begannen ab etwa 1710, sog. Reisscheine (*nobemai*) auszugeben und Termingeschäfte auf das zu erwartende Steueraufkommen der kommenden Ernte in Reis abzuschließen. Die an dieser Reisbörse ermittelten Preise wurden als landesweit gültig anerkannt und per Kurier oder per Flaggenzeichen in die anderen Teile des Landes übermittelt. Für Tauschgeschäfte mussten Reishändler und -broker Mitglieder der Börse sein.

Die Regeln für den Handel mit Reis wurden in der folgenden Zeit auch auf den Handel mit anderen landwirtschaftlichen Produkten übertragen. Dieser für Nahrungsmittel wichtigste Handelsplatz Japans brachte der Stadt Ōsaka die Bezeichnung »Küche Japans« (*tenka no daidokoro*) ein⁶⁸. Geldwechsler, Gold- und Silberschmiede und ähnliche Berufsgruppen verrichteten immer mehr »banknahe Tätigkeiten« und entwickelten sich aus der »Unterprivilegiertheit« zu einer Art »japanischer Hochfinanz«.⁶⁹

2.4.4 Die wirtschaftliche Bedeutung der Händler⁷⁰

Aufgrund der strengen Einteilung in Berufsstände konnte das Shōgunat selbst keine Geldgeschäfte vornehmen. Daher benannte es zehn Handelshäuser, die Tauschgeschäfte im Namen des Shōgunats durchzuführen hatten. Diese Geschäfte waren nicht uneigennützig, was sich daran zeigte, dass diese Handelshäuser zu erheblichem Reichtum kamen. Da sich die herrschende Schicht wenig mit wirtschaftlichen Zusammenhängen befasste, versäumte sie es, Gewinn oder Umsatz von Händlern zu besteuern. Damit konnten beispielsweise Händler Zinsen in der von ihnen der aktuellen wirtschaftlichen Lage als angemessen erachteten Höhe festlegen. Dies verschaffte überregional tätigen Kaufleuten die

68 Zur Geschichte der japanischen Reisbörse Dōjima siehe: www.jpx.co.jp/dojoima/de/index.html.

69 Zitate nach Pohl (2017), S. 58.

70 Für Familienverfassungen werden im Japanischen üblicherweise die Bezeichnung »kakun« oder dieselben Zeichen in der Lesung »kakin« verwendet, also »Hausordnung« oder »-kodex«; vgl. Yoshida (1976). Der Begriff »kaken« wird verwendet, wenn es sich tatsächlich um eine formalisierte Niederschrift im Sinne einer »Verfassung« handelt, wie bspw. die des Hauses Mitsui. Davon unterscheiden sich »Regeln für das Geschäft« (*tensoku*), vgl. Ramseyer 1979, S. 210.

Möglichkeit, den Zinssatz je nach Regionen zu variieren. In Krisenzeiten konnte es allerdings passieren, dass das Shōgunat oder Lehnsfürsten genau diese Händler dazu verpflichteten, ihnen Geld zu leihen oder aber eine fällige Rückzahlung zu stornieren.

Die Shōgune selbst hatten ihrem Stand entsprechend meist nur wenige Kenntnisse von wirtschaftlichen Zusammenhängen, die Verwaltung der Finanzen lag in den Händen von Shōgunatsbeamten. Eine Ausnahme war der 8. Tokugawa-Shōgun Yoshimune⁷¹, der sich regelmäßig Daten zur Wirtschaft in seinen Ländereien bzw. im Land vortragen ließ und ökonomische Entscheidungen selbst traf. Damit unterschied er sich von seinen Vorgängern, die sich kaum um die Finanzen des Shōgunats kümmerten. Yoshimune dagegen veranlasste eine stärkere Kontrolle der Händler, um die Preisentwicklung für Lebensmittel im Land zu vereinheitlichen und zu stabilisieren.⁷² Händler mussten fortan Lizenzen erwerben und Berufszweige mussten sich in Genossenschaften organisieren, damit Preisschwankungen durch regionale Ereignisse wie Ernteauffälle aufgrund von Naturkatastrophen verringert werden konnten. Um die ökonomische Situation insgesamt zu stabilisieren, führte Yoshimune nicht nur weitreichende Reformen ein, sondern verordnete auch dem Shōgunat und den Vasallen eine sparsame Lebensführung. Yoshimunes Nachfolger profitierten von den daraufhin gefüllten Kassen – und gingen wieder zu einem ausschweifenderen Lebensstil über. Bei solchen Vorbildern an der Staatsspitze war es schwierig, von Vasallen eine enthaltsame Lebensführung zu verlangen. Viele Samurai lebten über ihre Verhältnisse und waren bei Händlern entsprechend verschuldet.

Hin und wieder kam es auch vor, dass reiche Händler versuchten, mehr Privilegien zu erlangen, und diese zur Schau trugen, obwohl ihnen dies aufgrund ihrer gesellschaftlichen Stellung nicht zustand. Ihr zu extravagantes Auftreten konnte dazu führen, dass Shōgun oder Lehnsfürsten einschritten und einen Schuldenerlass für Samurai verfügten. Nicht wenige Händler brachte dies an den Rand des Ruins. Um solchen Schicksalen zu entgehen, entwickelten Händler ähnlich wie die Samurai eine Art Kodex und schrieben Verhaltensregeln für ihre Nachfahren wie auch Hausregeln für Mitarbeitende auf⁷³. Das Haus Mitsui beispielsweise schrieb in seiner Familienverfassung für sich fest, keine öffentlichen Ämter anzunehmen, um von solchen finanziellen Verpflichtungen oder uner-

71 Yoshimune (1684–1751) war erfahrener Lehnherr in der Provinz Kii, bevor er von 1716 bis 1745 als Shōgun regierte. Die schlechte finanzielle Lage des Shōgunats konnte er vorrübergehend verbessern, aber nicht dauerhaft stabilisieren; vgl. Hall (1968), S. 189ff.

72 Vgl. Beasley (1963), S. 24–25, Hall (1968), S. 189ff.

73 Zu den Kodizes der Händler von Ohmi bspw. siehe Suenaga (2019) oder Najita (1987).

warteten Schuldenschnitten verschont zu bleiben.⁷⁴ Die Familienverfassung der Mitsui gehörte zu den ersten und umfassendsten ihrer Art, nach der auch andere Familienunternehmen später ihre Hausregeln niederschrieben. Sie diente dazu, das Vermächtnis zu regeln sowie auch Verhaltensregeln für den Alltag festzuhalten. Dazu gehörten Gebote für eine bescheidene Lebensführung, für die Einhaltung von shintōistischen und buddhistischen Ritualen und für die Verehrung der Ahnen.⁷⁵ Ähnliche Formulierungen findet man in anderen Hausregeln, wie beispielsweise denen der Familie Okaya. Hier wird explizit auf die Einteilung der Gesellschaft und damit verbundenen Aufgaben der einzelnen Klassen verwiesen, deren Zuweisung man zu wahren und zu respektieren habe: Die Samurai haben die Pflicht, die Kampfkünste zu trainieren und für die Regierung zu arbeiten; die Bauern bestellen die Äcker und zahlen Steuern; die Handwerker arbeiten in ihren Familienbetrieben und geben diese Traditionen an ihre Kinder weiter; die Pflicht der Kaufleute ist der Handel, den sie mit Fleiß und Aufrichtigkeit betreiben. Jede dieser vier Klassen hat ihren eigenen Weg und dieser Weg ist richtig.⁷⁶

Aufgrund der durch die neo-konfuzianische Ideologie verordneten Trennung der Stände waren die Beziehungen zwischen Shōgunat und Lehnsfürsten auf der einen und den Händlern auf der anderen Seite ambivalent. Einerseits war der Umgang mit Finanzen bei den Samurai verpönt, andererseits mussten sie sich zunehmend verschulden, um einen standesgemäßen Lebenswandel finanzieren zu können. Die finanzielle Not in einzelnen Provinzen führte immer wieder dazu, dass Fürsten Steuern anhoben, einseitig Schuldenschnitte diktierten oder andere wirtschaftspolitische Edikte erließen, wie beispielsweise die Abwertung ihrer Provinzwährung. Dies führte zu Inflation und verursachte Unzufriedenheit unter der Landbevölkerung, die die schwerste Steuerlast zu tragen hatte und deren Unmut sich immer wieder in Revolten entlud. Meist mussten die Lehnsfürsten solche Edikte nach kurzer Dauer zurücknehmen. Dies zeigt, dass sich im Laufe der Edo-Zeit die wirtschaftliche Situation im Vier-Stände-System zugunsten der Händler veränderte, von denen manche ähnlich wohlhabend wurden wie Fürsten größerer Lehen.⁷⁷

74 In der Familienverfassung der Mitsui von 1722 wurde u. a. die Hierarchie der Familienstämme für die Nachfolgeregelung festgehalten; siehe Roberts (1991), Appendix, S. 513ff, sowie Mitsui (1942) S. 4ff.

75 Auf die Bedeutung von religiösen Vorstellungen wird in Kap. 3 eingegangen.

76 Artikel 5 der Familienregel der Okaya, eigene Übersetzung aus dem Englischen nach Ramseyer (1979), S. 229f; vgl. auch Kap. 5.1.

77 Beasley (1963), S. 8, 27f.

2.4.5 Kontakte mit dem Ausland⁷⁸

Neben der innenpolitischen Entwicklung hat auch die außenpolitische Lage die wirtschaftliche Situation maßgeblich beeinflusst. Wie bereits kurz angesprochen, hing das außenpolitische Engagement der japanischen Regierung in erster Linie davon ab, wie die Beziehungen zum chinesischen Reich ausgestaltet waren. Innenpolitisch hing die Akzeptanz der jeweiligen Regierung davon ab, wie glaubwürdig der Eindruck vermittelt werden konnte, dass das japanische Reich eigenständig und nicht tributpflichtig war.

Handel mit den Nachbarländern wurde vor allem über Nagasaki in Süd-Japan betrieben. Der Außenhandel mit der koreanischen Halbinsel fand über die Insel Tsushima statt, der Handel mit China und Südostasien wurde über das Königreich Ryūkyū⁷⁹ betrieben, eine Inselgruppe um Okinawa, die sich südlich von Kagoshima bis Taiwan erstreckt. Ryūkyū war ein eigenständiges Königreich, das gegenüber China tributpflichtig war, was eine indirekte Handelstätigkeit ermöglichte. Insbesondere in der zweiten Hälfte des 14. sowie im 15. Jahrhundert florierte es durch den Dreieckshandel mit Japan (Silber, Schwerter, Lackarbeiten), China (Kupfermünzen, Seidenbrokat, Heilkräuter) und Südostasien (Gewürze, Zuckerrohr, Weihrauch), da China den Austausch von Gesandtschaften mit Japan einseitig abgebrochen und sich aus dem Seehandel in der Region zurückgezogen hatte. Mitte des 16. Jahrhunderts waren portugiesische, kurze Zeit später auch spanische Handelsschiffe nach Japan gelangt. Sie füllten das Vakuum, das China hinterlassen hatte, und brachten Konkurrenz für die Händler von Ryūkyū. Die Portugiesen und Spanier hatten neben ihren Handelswaren erstmals Feuerwaffen nach Japan mitgebracht, was die politischen Verhältnisse sowie die Kriegsführung der Samurai ganz erheblich veränderte.

An Bord ihrer Schiffe gelangten auch katholische Missionare nach Japan, denen zunächst die Missionarstätigkeit erlaubt wurde. Das Christentum verbreitete sich rasch, vor allem nach der Taufe des Fürsten von Shimazu in der Provinz Satsuma auf der südlichen japanischen Insel Kyūshū, da es üblich war, dass die Bevölkerung den Glauben des Landesfürsten übernahm. Die egalitäre Behandlung der Menschen im Christentum und der Ausschließlichkeitsanspruch Gottes wurden vom Shōgun jedoch zunehmend als Bedrohung der eigenen politischen und religiösen Ordnung angesehen. 1637 wurde daher das Christentum verboten und portugiesische und spanische Händler wurden des

78 Vgl. Kreiner (2019c).

79 Ab 1609 wurde das Inselreich Satsuma (heute Präfektur Kagoshima) angegliedert, es durfte aber weitgehend seine Unabhängigkeit behalten, damit Japan vom Handel profitieren konnte. 1871 wurde das Inselreich Ryūkyū zur Präfektur umgewandelt und Kagoshima angeschlossen, es geriet 1945 unter amerikanische Besatzung und ist seit 1972 wieder als Präfektur Okinawa an Japan angegliedert.

Landes verwiesen⁸⁰. Der Außenhandel wurde ausschließlich den nicht-katholischen Händlern der holländischen Vereinigten Ostindien-Kompagnie gestattet. Zuwiderhandlung hatte Ausweisung bzw. die Todesstrafe zur Folge. Die holländischen Händler hatten auf die Insel Deshima im Hafen von Nagasaki umzuziehen und durften japanischen Boden nur unter strenger Aufsicht betreten bzw. sich im Lande bewegen. Einige ihrer Vertreter hatten dem Shōgun Informationen zur politischen Situation in Europa zu bringen und neue technologische Errungenschaften in der Militärtechnologie oder Kenntnisse der Medizin⁸¹ zu erläutern. Solche Informationen wurden vom Shōgun nur einem sehr kleinen Kreis von Personen zugänglich gemacht. Die Beschäftigung mit solchen Kenntnissen von westlichen Wissenschaften wurde in Japan als »rangaku« (wörtlich: »Hollandstudien«) bezeichnet⁸². Das Shōgunat war über die politische Situation und den Stand von Technik und Wissenschaft in Europa besser informiert als umgekehrt.

2.4.6 Das Ende der Abschottung

Dennoch sorgte der amerikanische Commodore Matthew Perry, der 1853 mit seinen schwer bewaffneten »schwarzen Schiffen« in der Bucht vor Edo ankerte und die Öffnung des Landes für den Handel mit Amerika verlangte, für ein politisches Erdbeben in Japan. Einige Lehnsfürsten wollten diese ausländischen »Barbaren« vertreiben, wie bereits die Mongolen vertrieben worden waren. Angesichts der militärischen Überlegenheit der Amerikaner und der technologischen Rückständigkeit der Japaner war dies ein naives Unterfangen. Der Shōgun kam nicht umhin, einer teilweisen Öffnung Japans zuzustimmen und 1854 das erste amerikanisch-japanische Handelsabkommen zu unterzeichnen. Mit die-

80 Die erste Ausweisung von Patres begann bereits 1587 unter Hideyoshi, der ein Verbot der Ausübung des christlichen Glaubens erlassen hatte. Der 2. Tokugawa-Shōgun erneuerte das Verbot 1612 und nach 1640 wurden Christen, die nicht abschwören wollten, hingerichtet oder des Landes verwiesen. Über 300 Märtyrertode werden von der katholischen Kirche anerkannt; vgl. Hall (1968), S. 185 f. Bis Anfang des 20. Jahrhunderts blieb den Japanern die Annahme des christlichen Glaubens verwehrt.

81 Viele Ärzte auf den Handelsschiffen der holländischen Vereinigten Oostindischen Compagnie (VOG) waren Deutsche, wie z. B. Engelbert Kämpfer (1690–92 im Dienst der VOG) und Philip Franz von Siebold (1823–29 im Dienst der VOG, 1859–63 Angestellter einer holländischen Handelsfirma und später sogar Berater des Shōgun), die Informationen zu Japan sammelten und nach Europa brachten. Vgl. Kreiner (1984), S. 29 ff sowie Kreiner (2019c), S. 150–154.

82 Erst ab 1820 wurde das Verbot, ausländische Bücher zu studieren, gelockert, um somit auch in Japan wissenschaftliche Errungenschaften aus Europa nutzbar machen zu können; vgl. Hall (1968), S. 219 f.

sem Vertrag von Kanagawa⁸³ endete die fast 250-jährige Abschottung Japans. Innenpolitisch schwächte dieser Vertrag die Position des Shōgun erheblich, konnte er doch seine Aufgabe, für die militärische Sicherheit des Landes zu sorgen, nicht erfüllen. Eine kleine Gruppe von Lehnsfürsten, die 1600 auf der Gegenseite der Tokugawa gestanden hatten, machte sich diese Gelegenheit zu nutze und zwang im November 1867 den 15. Tokugawa-Shōgun Yoshinobu, seine Position aufzugeben. An seiner Stelle übernahm eine Gruppe von Oligarchen aus Hofadel und Tozama-Lehnsfürsten⁸⁴ die Staatsführung. Diese Oligarchen bildeten die neue Meiji-Regierung, die dem Tennō beratend zur Seite stand. Am 3. Januar 1868 erklärte der Tennō die Wiederherstellung seiner eigenen Macht. Mit dieser sog. »Meiji-Restauration« begann eine neue Ära in der Geschichte Japans.⁸⁵

Unterstützung finanzieller Art erhielten die Oligarchen von namhaften Händlerfamilien. Die Verbindungen von Mitgliedern der jungen Meiji-Regierung zur Mitsui-Familie beispielsweise sind gut dokumentiert.⁸⁶ Aber auch Mitglieder anderer (Familien-)Unternehmen hatten in den Hochzeiten des politischen Umbruchs Verbindungen bis in die höchsten Regierungskreise.⁸⁷

83 Der Vertrag von Kanagawa gewährte amerikanischen Schiffen das Anlanden in den Häfen Shimonoseki und Hakodate, um Proviant aufzunehmen und Handel zu treiben. Dies war der Vorläufer des ersten »Amerikanisch-japanischen Friedens- und Handelsvertrags«, der 1858 abgeschlossen wurde. Im gleichen Jahr folgten Verträge mit den Niederlanden, dem zaristischen Russland, Frankreich und Großbritannien, 1861 mit Preußen und 1868 mit Österreich. Diese »Ungleichen Verträge« enthielten Klauseln, die zu Ungunsten Japans ausfielen, wie ein festgeschriebenes Wechselkursverhältnis oder die Extraterritorialität in Japan lebender Staatsbürger der Signatarstaaten. Die Verträge wurden erst vollständig egalisiert, als Japan nach dem Sieg über Russland 1905 international als gleichwertige Großmacht anerkannt wurde.

84 Die Tozama-Lehnsfürsten gehörten zu den Fürsten, die im Zuge der Reichseinigung von Tokugawa unterworfen worden waren, beispielsweise in Satsuma (heute Kagoshima), Chōshū (Yamaguchi), Hizen (Nagasaki bzw. Saga) und Tosa (Kōchi).

85 Da die politischen Umwälzungen auf die Oberschicht der Samurai begrenzt blieben und die Mehrheit der Bevölkerung in die Auseinandersetzungen um die Machtverhältnisse nicht involviert war, wird im Zusammenhang mit der Rückgabe der Macht vom Shōgun an den Tennō von einer »Restauration« des alten politischen Systems gesprochen und nicht von einer Revolution.

86 Vgl. Roberts (1991), S. 95, sowie Kap. 2.5.1.

87 Katsu Kaishū beispielsweise, eine der zentralen Figuren als Verhandler zwischen dem Tokugawa-Shōgunat und dem Tennō zur Rückgabe der politischen Macht, erhielt finanzielle Unterstützung vom Inhaber der Sojasoßen-Brauerei Yamasa; vgl. Ohara (2017), S. 7, sowie Kap. 5.3.

2.5 Die Meiji-Zeit: Japans Aufbruch in die Moderne⁸⁸

Die Meiji-Zeit begann mit einigen politischen Umbrüchen: 1868 wurde die Residenz des Tennō von Kyōto nach Edo verlegt und die Stadt dementsprechend in Tōkyō, wörtlich »östliche Hauptstadt«, umbenannt. Die Mitglieder der neuen Regierung gaben ihre Lehen zurück und verzichteten damit auf einen Großteil ihrer Privilegien. Die Unterteilung der Gesellschaft in die vier Stände wurde abgeschafft, womit alle Japaner gleichberechtigte bzw. gesellschaftlich gleichwertige Untertanen des Tennō mit freier Berufswahl wurden. Viele der vormaligen Samurai wurden als Beamte und Lehrer in den Staatsdienst oder aber in das neu entstehende Polizei- und Militärwesen übernommen. War bisher China das große Vorbild gewesen, so war dies nun der Westen, der als »modan« galt, also »modern«. Gesandtschaften im Auftrag der Regierung wurden in das westliche Ausland entsandt, um westliche Institutionen und Technologien zu studieren und die besten davon in Japan einzuführen. Mitglieder dieser Auslandsmissionen wurden später Mitglieder der Meiji-Regierung oder waren als deren Berater tätig.⁸⁹ Übernommen wurde von Japan, was in dieser Zeit als das jeweils für Japan als am besten passende System erachtet wurde: das konstitutionelle Regierungssystem aus England bzw. Preußen, Militärorganisation und -technologie für das Heer aus Frankreich und Preußen⁹⁰, für die Marine aus England und den USA, das Zivilrecht aus Frankreich⁹¹ und Medizin einschließlich der Fachbegriffe aus Deutschland, um nur einige Beispiele zu nennen. Ausländische Berater wurden nach Japan geholt, welche der Regierung in ihren Bemühungen halfen, das Land in vielen Bereichen zu modernisieren.⁹²

1890 trat die erste Verfassung des japanischen Kaiserreichs in Kraft, unter der Japan zur konstitutionellen Monarchie wurde mit dem Tennō als Staatsober-

88 Mathias (2019), S. 322–380 sowie Allen (1981) und Beasley (1963).

89 Erste Missionen bereisten ab Mitte des 19. Jahrhunderts Europa und die USA, als die Abschließungspolitik erste Lockerungen erfahren hatte; siehe hierzu Hall (1968), S. 278–280. Die Iwakura-Mission (1871–1873) wurde von der Meiji-Regierung zusammengestellt und finanziert, sie traf ausländische Regierungen (u. a. den deutschen Kaiser und den Reichskanzler Otto von Bismarck) und besuchte große Industriestätten (z. B. im März 1873 die Krupp-Werke in Essen) und führte darüber minutiös Tagebuch. In Frankfurt wurde die Druckerei Dondorf & Naumann besucht, die die ersten japanischen Banknoten druckte; siehe Wattenberg (2002), S. 106.

90 1872 wurde ein stehendes Heer eingerichtet, für die Ausbildung wurden preußische Militärberater geholt, vgl. Krebs (2002).

91 Die Verfassung wurde nach preußischem Vorbild formuliert, dazu wurde Herrmann Roesler nach Tōkyō geholt, ein Schüler des Freiherrn von Stein; vgl. Andō (2002) und Röhl (2002).

92 So Philip Franz von Siebold, vgl. Fußnote 81. Etliche Begriffe der medizinischen Fachsprache wurden aus dem Deutschen übernommen und werden bis heute verwendet. Bis 1900 waren ca. 3.000 Ausländer auf Kosten der Meiji-Regierung beschäftigt, was bis zu einem Drittel des Staatshaushalts verschlang; siehe Hall (1968), S. 280f.

haupt und einem Zwei-Kammer-Parlament nach preußischem Vorbild.⁹³ Das Land rasch auf einen Stand mit den westlichen Nationen bringen zu wollen, war ein großes Unterfangen. Wissenschaftler sind sich einig, dass die Modernisierung Japans nur deswegen so schnell vonstattengehen konnte, weil die Grundlagen dafür bereits in der vorangegangenen Edo-Zeit gelegt worden waren.⁹⁴ Der Wegfall der Beschränkungen durch die Einteilung in Stände setzte unternehmerisches Handeln frei. Erfahrungen aus alten Geschäftsbereichen konnten in andere Bereiche verlagert werden. Das Kreditwesen beispielsweise, also der Geldverleih in bzw. der Geldwechsel zwischen den Lehen, bildete die Basis für ein frühes Bankwesen, das die finanziellen Ressourcen für unternehmerische Tätigkeiten in neuen Geschäftsbereichen bereitstellte. Staatliche Investitionen flankierten die Entwicklungen. Allerdings kam es dabei auch zu wirtschaftspolitischen Fehlern, die nur langsam korrigiert werden konnten. Eine Landreform etwa sollte den Grundbesitz regulieren und den Bauern zu mehr Einkommen verhelfen. In der Praxis waren jedoch die Parzellen zu klein, um die hohen Steuern zahlen zu können, und viele der Kleinbauern verkauften daher ihr Land und wurden abhängige Pachtbauern, anstatt endlich selbständig wirtschaften zu können. Demgegenüber konnten Großbauern ihren Besitz vergrößern und erhielten auf diese Weise auch finanziell entsprechende Möglichkeiten, in eine ländliche Industrialisierung zu investieren. Sie konnten zudem nunmehr in den Handel und den überregionalen Vertrieb ihrer Produkte einsteigen, was ihnen unter dem Ständesystem der Tokugawa-Regierung verwehrt gewesen war. Nachdem beispielsweise die Edo-zeitliche Beschränkung für das Tragen von Seide und Baumwolle auf Adel, Klerus und Samurai gefallen war, stieg die Nachfrage nach beiden Stoffen rasch an und schuf neue Arbeitsplätze in der sich ebenfalls rasch entwickelnden Textilindustrie.⁹⁵

Die größten Schwierigkeiten bereitete der japanischen Regierung das Finanzwesen. Das Tokugawa-Shōgunat war bereits chronisch unterfinanziert gewesen. Die junge Meiji-Regierung wollte die Macht der Zentralregierung stärken

93 Vgl. Ando (2002) für die Erarbeitung der japanischen Verfassung und Röhl (2002) für den Einfluss des deutschen Rechts; zur Entstehung von politischen Parteien vgl. Oberländer (2019), S. 300f.

94 Die marktorientierte Produktion der Sake- und Sojasoßen-Brauereien erforderte die Entwicklung spezieller Technologien, bspw. in der Herstellung von Fässern oder bei Dienstleistungen in der Verwaltung von Lagerstätten, aus denen sich »moderne« Geschäftsbereiche weiterentwickeln konnten; vgl. Pohl (2017), S. 59f.

95 Bald wurde Seide zum Exportschlager nach Europa. Dort hatten um 1860 Krankheiten bei den Seidenraupen die Produktion in Italien und Südfrankreich zum Erliegen gebracht. Da nach den Opiumkriegen in China die dortige Produktion eingebrochen war, konnte japanische Seide diese Lücke füllen und der Export rasch expandieren. Allerdings ging die Expansion im Bereich von Baumwolle und Seide auf Kosten der Ramie- und Hanfherstellung, die bis dahin vielen Bauern und Handwerkern Einkommen beschert hatte. Einer der wenigen Betriebe, die diese Zeit überlebt haben, wird in Kap. 5.6 vorgestellt.

und wandelte die Lehen in Provinzen um.⁹⁶ In diesem Schritt erließ sie allen Adelsfamilien und Lehnsfürsten die Schulden, was einigen Bankhäusern den Ruin brachte. Zunächst bestanden die Lehnsfürsten darauf, ihre Währungen und Münzrechte, die sie in der Tokugawa-Zeit erhalten hatten, beizubehalten. Da die verschiedenen Währungen umständlich in die der jeweiligen Ursprungs- oder Zielregionen konvertiert werden mussten, setzte sich die Meiji-Regierung für eine rasche Vereinheitlichung ein und begann mit der Ausgabe von Banknoten⁹⁷ in einer landeseinheitlichen Währung, dem Yen. Auch Münzrechte und Münzen wurden ab 1871 unter die Kontrolle der Zentralregierung gebracht. Zeitgleich hatte die Regierung mit den Folgen der Klauseln in den »Ungleichen Verträgen« mit den westlichen Mächten zu kämpfen, in denen der internationale Wechselkurs des japanischen Yen zu Ungunsten Japans festgelegt worden war.⁹⁸ Die unterschiedlichen Wechselkurssysteme für Silber und Gold im Ausland führten in kürzester Zeit zu einem nicht kontrollierbaren Abfluss von Goldreserven aus Japan. Nur langsam gelang es der japanischen Regierung, das Finanzwesen in den Griff zu bekommen. Staatliche Investitionen in den Aufbau einer Infrastruktur in Form von Pilotprojekten konnten mangels eigener Mittel nur in geringem Umfang stattfinden. Daher nutzte die Meiji-Regierung die Beziehungen zu den wohlhabend gewordenen Handelshäusern⁹⁹ und ermutigte sie, mit ihren Ressourcen den internationalen Handel auszubauen, in neue Technologien zu investieren und neue Industriezweige in Japan aufzubauen.

Die ersten Jahrzehnte der Meiji-Zeit waren erneut eine Art »Gründerzeit«, in der viele der heute über 100-jährigen Familienunternehmen ihren Anfang nahmen. Neue technische Errungenschaften und wissenschaftliche Erkenntnisse führten zu einer Steigerung der Agrarproduktion¹⁰⁰ und eine bessere Ernährung in Verbindung mit der Verbreitung westlicher Medizin verbesserte die Hygiene-

96 Die Umwandlung der Lehen dauerte bis 1888. Für Hofadel und Lehnsfürsten wurde ein Erbadelssystem nach dem chinesischen Adelssystem eingeführt, das um Elemente des britischen Peerage-Systems erweitert wurde. Es hatte von 1869 bis 1947 Bestand. Die Praxis der Adoption führte dazu, dass zur Fortführung der Familie auch Adoptivöhne in den Adelsstand gelangen konnten. Seit 1947 tragen nur die Mitglieder der Kaiserfamilie Adelstitel. Deren Töchter, die bürgerlich heiraten, scheiden aus der Familie aus und verlieren den Titel. Vgl. Wakabayashi (1991), S. 25–57. (<https://doi.org/10.2307/132906>, letzter Zugriff 30.9.2022).

97 Die ersten Banknoten der japanischen Zentralwährung Yen wurden in Frankfurt gedruckt, vgl. Fußnote 89.

98 Zum Wechselkurssystem in dieser Zeit vgl. Distelrath (2019), S. 255–259.

99 Zu den Verbindungen der Mitsui, insbes. zum Premierminister Inoue Kaoru, siehe Roberts (1991), S. 95ff. Inoue setzte sich dafür ein, dass die Mitsui nach 1871 die Aufsicht über die Münze erhielten, die bspw. den Austausch der alten gegen die neuen Yen überwachte.

100 Die Produktion von Reis bspw. verdoppelte sich im Zeitraum von 1900–1930, obwohl die Anzahl der in der Landwirtschaft Beschäftigten von 15,8 auf 13,7 Millionen zurückging; vgl. Beasley (1995), S. 119.

und Lebensbedingungen, was zur Verringerung der Kindersterblichkeit und Verlängerung der Lebenserwartung beitrug. Kenntnisse über eine bessere Hygiene durch Sterilisation im Abfüllprozess beispielsweise, die nach der Öffnung zum Westen auch in Japan bekannt wurden, wurden in der Fertigung von Sojasoße oder Sake eingesetzt. Dies trug dazu bei, dass Produkte länger haltbar gemacht und damit in weiter entfernte Regionen transportiert werden konnten, was für die betreffenden (Familien-)Unternehmen bedeutete, dass ihre Marken überregional bekannt wurden und sie durch eine derart ausgeweitete Nachfrage entsprechend den Umsatz steigern konnten.¹⁰¹

Auch westliche Produkte erfreuten sich in der japanischen Bevölkerung zunehmender Beliebtheit. Dazu gehörten neben Kleidung, Speisen und Getränken auch pharmazeutische Produkte sowie Produkte des täglichen Gebrauchs.¹⁰² Im Bereich von Nahrungs- und Genussmitteln wurde beispielsweise der Import von Wein, Bier und Spirituosen ausgeweitet und dies regte unternehmerische Versuche einer heimischen Produktion an.¹⁰³ Im Laufe der Zeit sollten teure Importe von inländisch gefertigten Produkten abgelöst werden, um zu einem späteren Zeitpunkt dann japanische Produkte exportieren zu können. Der Staat schuf günstige Rahmenbedingungen für den Aufbau zunächst einer Leicht- und später einer Schwerindustrie. Auch wenn diese Umbrüche nicht reibungslos vonstattengingen, so fand diese »Revolution von oben« überwiegend friedlich statt und der Wandel vom Feudalstaat zum modernen Japan gelang in erstaunlich rascher Zeit. Binnen weniger Jahrzehnte holte Japan die Industrialisierung nach.

2.5.1 Die großen Familienunternehmen der Zaibatsu¹⁰⁴

Das Zusammenführen der einzelnen Lehnsfürstentümer zu einem zentralen Wirtschaftssystem mit einem auch international kompatiblen Finanzwesen war eine der großen Herausforderungen der jungen Meiji-Regierung. Wichtige Partner in diesen Bereichen waren die in diesen Dingen erfahrenen Händlerfamilien, die einen Großteil der finanziellen Mittel zur Verfügung stellten, mit denen ein Bankwesen aufgebaut und neue Industriezweige etabliert werden

101 Siehe hierzu das Fallbeispiel von Gekkeikan in Kap. 5.2.

102 Beispielsweise Zahnpasta, siehe in Kap. 5.8 das Fallbeispiel von Shiseido.

103 Bier war Mitte des 19. Jahrhunderts ein Getränk, das in Japan überwiegend von Ausländern konsumiert wurde. Eine Fertigung im Land begann mit ausländischen Experten bzw. Japanern, die im Ausland gelernt hatten, in Tōkyō, Ōsaka und Sapporo. Erst nach 1890 entwickelte sich eine nennenswerte Nachfrage in Japan und damit gediehen Firmen wie Kirin, Asahi oder Sapporo Beer; siehe Fuess (2006), S. 45ff. Zu den Aktivitäten von Suntory in der Herstellung von Bier und Wein siehe Kap 5.9, S. 195.

104 Zur Entwicklung der Zaibatsu vgl. Allen (1981), S. 136ff, Beasley (1995), S. 114ff, und Okazaki (2000), S. 352ff.

konnten. Einige dieser Händlerfamilien wie die Mitsui und die Sumitomo konnten zu dieser Zeit bereits auf eine jahrhundertealte Familiengeschichte zurückblicken. Die Geschichte der vier großen Zaibatsu¹⁰⁵ wird im Folgenden kurz skizziert, da sie für die wirtschaftliche Entwicklung Japans in dieser Zeit eine große Rolle spielen. Auch für das Verständnis von langlebigen Familienunternehmen sind diese Beispiele wichtig, weil sie das Familiensystem von *ie* und *dōzoku* auf ihr Unternehmen übertragen und damit das Bild von Familienunternehmen in Japan besonders geprägt haben. Mit ihrer Organisationsform eines Haupthauses mit Zweigeschäften sind die Händlerfamilien der Tokugawa-Zeit Vorläufer der Holding-Gesellschaften, welche nach Inkrafttreten des Handelsgesetzbuchs 1891 landesweit sowie international operieren konnten.¹⁰⁶

Die Mitsui waren in der Tokugawa-Zeit mit dem Handel von Textilien und Finanzdienstleistungen zu Wohlstand gelangt. Ursprünglich waren es Samurai der Provinz Ohmi, die der drohenden Niederlage durch Oda Nobunaga entkamen, indem sie mit Hab und Gut nach Matsusaka auf der Halbinsel Kii flohen. Dort entschied Mitsui Sokubei Takatoshi, die Schwerter gegen den Soroban zu tauschen und mit dem Handel von Sake und Miso zu beginnen.¹⁰⁷ Sein Sohn Takahiro eröffnete im Jahre 1673 im Zentrum von Edo einen Kurzwarenladen namens Etchigoya, welcher als Grundstein des Familienunternehmens erachtet wird. Takahiro wurde unterstützt von seinem jüngeren Bruder Takatoshi, welcher sich als tüchtiger erwies und die Leitung des Etchigoya übernahm. Bald darauf begann Takatoshi, eine Wechselstube zu betreiben und Zweigstellen in Kyōto und Ōsaka zu eröffnen.¹⁰⁸ Um seine eigene Nachfolge zu regeln und die Besitzverhältnisse zu ordnen, schrieb Takatoshi seine Vorstellungen von Lebensführung und Organisation des Familienunternehmens nieder. Diese Niederschrift wurde Takatoshis Sohn Takahira im Jahre 1722 als Familienkodex verkündet. Sie regelte, welche der Zweigfamilien dem erbberechtigten Clan (*dōzoku*) der Mitsui

105 Die vier großen Zaibatsu sind Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo und Yasuda, im Bankwesen wird zu den fünf Großen auch die mit Unterstützung von Shibusawa Eiichi gegründete »Erste Bank« Japans Dai ichi noch dazugezählt, bei der es sich allerdings nicht um ein Familienunternehmen handelte; vgl. Beasley 1995, S. 116f.

106 Vgl. Okazaki (2000); Staden (2008).

107 Mitsui Sokubei Takatoshi (Geburtsjahr unbekannt-1633) hatte 1616 seine Position als Samurai und Vorsteher der Provinzialverwaltungsbeamten in der Provinz Ohmi aufgegeben. Sein vierter Sohn Hachirobei Takatoshi (mit anderen Zeichen geschrieben) ist der Begründer des Hauses Mitsui, vgl. Roberts (1991), S. 11 f. In den nachfolgenden Generationen übernahmen das jeweilige Oberhaupt der Familie Mitsui mit der Position an der Spitze auch den Namen Hachiroemon. Die Vornamen aller Söhne erhielten als erstes Zeichen das Kanji für »Taka«.

108 Mitsui Hachirobei Takatoshi erweiterte das Geschäft, indem er neben der Aristokratie auch die Städter als Kundschaft gewann; zudem setzte er als einer der ersten Händler in Japan die Geschäftsstrategie um, Waren auf Kredit zu kaufen und gegen Barzahlung zu verkaufen; Roberts (1991), S. 17.

zugerechnet wurden, welche Rechte diese einzelnen Zweigfamilien hatten und wie die finanziellen Mittel innerhalb der Familie aufzuteilen waren.¹⁰⁹ Strukturiert war das Familienunternehmen mit seinen personellen und finanziellen Ressourcen ähnlich einer Holding, die zentral vom Familienoberhaupt geführt und verwaltet wurde, aber den einzelnen Zweigfamilien bzw. ihren Zweigstellen eine gewisse Unabhängigkeit im Wirtschaften einräumte. Während der Edo-Zeit profitierten die Mitsui davon, dass sie in den großen Wirtschaftszentren des Landes vertreten waren, da sie Gewinne und Verluste zwischen den einzelnen Regionen ausgleichen und Informationsvorsprünge über Marktentwicklungen zu ihren Gunsten ausnutzen konnten. Zu Beginn der Meiji-Restauration, als die Stände aufgehoben wurden, stand Mitsui Hachiroemon Takayoshi¹¹⁰ den Meiji-Oligarchen beratend zur Seite und unterstützte sie u. a. bei der Gründung der ersten japanischen Bank. Sein Sohn Saburosuke Takaki wurde erster »Schatzmeister« der Meiji-Regierung.¹¹¹ Die Mitsui nutzten ihre Kontakte in die Regierungskreise und investierten und diversifizierten in viele der neuen Industriezweige. Bis in die 1920er Jahre entwickelte sich Mitsui zum größten der vier Zaibatsu, also einem Industriekonglomerat mit Handel und Produktion in unterschiedlichen Industriezweigen wie Bergbau, Schifffahrt, Eisenbahn, Bau, Maschinenbau, Papier usw., finanziert von einer Hausbank, der das jeweilige Oberhaupt der Familie vorstand.

Auch die Anfänge von Sumitomo reichen in die frühe Tokugawa-Zeit zurück. Der Gründer Sumitomo Masatomo (1585–1652) hatte 1615 mit dem Handel von Medizin und Büchern begonnen. Sein Freund Soga Riemon besaß eine Kupferhütte und -schmiede und hatte auf der Basis von Informationen über westliche Verhüttungstechnik ein bis dahin in Japan unbekanntes Verfahren zur Trennung von Kupfer und Silber entwickelt (Nanbuki-Verfahren). Nach der Heirat mit Masatomos Tochter nahm Riemons Sohn Tomomochi den Familiennamen Sumitomo an. Dadurch kam das Wissen um das Nanbuki-Kupferverfahren in die Familie Sumitomo.¹¹² Tomomochi führte das Verfahren auch in anderen japanischen Bergwerken ein und erreichte, dass das Shōgunat anordnete, aus Qualitätsgründen nur nach diesem Verfahren gewonnenes Kupfer zu exportieren.

109 Der Familienkodex skizziert die Nachfolgeregelungen und stattet das Familienoberhaupt mit umfassenden Rechten aus, u. a. die Entscheidungsgewalt über die Partnerwahl bei Eheschließungen; dazu Roberts (1991), S. 513–517, sowie Horide (2000), S. 32f. Zur Familienstruktur von Stamm- und Zweigfamilien vgl. Kap. 4.

110 Mitsui Takayoshi (1808–1885) führte das Familienunternehmen in der 8. Generation »ähnlich wie ein Shōgun«; vgl. Roberts (1991), S. 5f.; die Rechtsform der Holding nahm Mitsui 1909 an; Okazaki (2001), S. 6.

111 »Treasurer«, vgl. Roberts (1991), S. 82f.

112 Riemons ältester Sohn Tomomochi (1607–1662) trat als Schwiegersohn (jap. *yōshi*, vgl. Kap. 4.2) in die Familie Sumitomo ein; vgl. www.sumitomo.gr.jp/english/history/s_history/japan_co/, letzter Zugriff am 21. 5. 2021.

Kupfer entwickelte sich in der Tokugawa-Zeit neben Kampfer und Seide zu den Hauptexportgütern Japans, welche holländische und chinesische Händler in alle Teile der Welt verschifften, also auch nach Europa. Sumitomo allein war während der Edo-Zeit für etwa 60 Prozent dieses Kupferhandels verantwortlich. Zu Beginn der Meiji-Zeit trug der Ausbau der Hafenanlagen in Kōbe dazu bei, dass sich der internationale Handel von Nagasaki in West-Japan in die Region Zentraljapan verlagerte. Davon profitierte Sumitomo sehr und diversifizierte zudem in den Kohlebergbau, in den Maschinenbau sowie in die Wald- und Forstwirtschaft.¹¹³ Zudem unterstützte das Familienunternehmen den Aufbau des japanischen Finanzwesens und stellte für die Gründung der ersten Bank Japans Kapital zur Verfügung.

Weitere Zaibatsu entstanden in den Zeiten des Umbruchs nach der Meiji-Restauration. Mitsubishi beispielsweise wurde 1873 von Iwasaki Yatarō¹¹⁴ gegründet, der aus der Provinz Tosa im Süden der Insel Shikoku stammte. Als die Lehnsfürsten ihre Privilegien an die Meiji-Regierung zurückgeben mussten, hatte Yatarō vom örtlichen Clan die Monopolrechte für Kampfer, Tee, Holz und Kohlegruben sowie elf Schiffe übernommen. Nach anfänglichen Schwierigkeiten, sich im Seehandel zu behaupten, macht er lukrative Gewinne mit Truppentransporten für die junge Meiji-Regierung.¹¹⁵ In der Schifffahrt übernahm er geschickt bisher von Ausländern dominierte Handelsrouten, stieg in den Bau sowie die Reparatur von Schiffen ein und baute die Docks in Nagasaki zur größten Werft Japans aus. Innerhalb kürzester Zeit vermochte Yatarō ein Schiffsbau-Imperium aufzubauen, zu dem über 80 Prozent der japanischen Küstenschifffahrt bzw. der unter japanischer Flagge registrierten Handelsschiffe gehörten¹¹⁶. Seine mitunter aggressive Verhandlungstaktik des »wining and dining« setzte er nutzbringend für spätere Geschäfte ein¹¹⁷, er diversifizierte in weitere Branchen wie Bergbau und Finanzwesen und wurde bald der größte Rivale von Mitsui. Nach seinem frühen Tod 1885 übernahm sein Bruder Yano-suke das Unternehmen, anschließend übernahm Yatarōs Sohn Hisaya die Unternehmensführung. Beide konnten auf den engen Kontakten zur Regierung aufbauen und bauten das Unternehmenskonglomerat weiter aus.

113 Vgl. www.sumitomo.gr.jp/english/history/s_history/entury/, letzter Zugriff am 21.5.2021.

114 Iwasaki Yatarō (1835–1885) nannte sein Handelsunternehmen zunächst Tsukumo Shōkai, mit der Änderung des Namens in Mitsubishi Shōkai änderte er auch das Logo mit den drei in der Mitte zusammenlaufenden Rauten, das bis heute als Markenzeichen von Mitsubishi verwendet wird; Yamamura (1967), S. 146; Beasley (1963), S. 145 f.

115 Die Regierungstruppen, die Yatarō 1877 nach Kyūshū beförderte, beendeten die Rebellion des Saigō Takamori von Satsuma, der sich gegen die Öffnung Japans gerichtet hatte; Yamamura (1967), S. 151.

116 Yamamura (1967), S. 151.

117 Yamamura (1967), S. 152.

Yasuda war das vierte der großen Zaibatsu. Dessen Gründer Yasuda Zenjirō stammte aus einer Samurai Familie niederen Ranges der Provinz Toyama an der Japan-See. Mit 17 Jahren ging er nach Edo zu einem Geldwechsler in die Lehre. 1864 machte er sich selbständig, gründete sein eigenes Geschäft Yasuda-ya und gelangte zu Beginn der Meiji-Zeit im Zusammenhang mit der Umstellung des Geldwesens aus der Tokugawa-Zeit zu Wohlstand. U. a. kaufte er unterbewertete Yen-Banknoten auf und tauschte diese bei der Meiji-Regierung zum Nominalwert ein. Mit dem so gewonnenen Kapital beteiligte er sich an der Gründung der Third National Bank und übernahm auch Finanzierungsaufträge für die Meiji-Regierung. 1880 gründete er ein eigenes Bankhaus, mit dem er sich auf die Finanzierung von mittelgroßen Betrieben und Industrieanlagen spezialisierte. Zeitgleich stieg Zenjirō in das Geschäft mit Versicherungen ein und expandierte auch hier in verschiedene Versicherungszweige wie Immobilien oder Schifffahrt. Seine Finanzgeschäfte führte er 1913 durch verschiedene Zusammenschlüsse in der Yasuda-Bank zusammen, die damit zur größten aller Zaibatsu-Banken avancierte. Beim Tode Zenjirōs 1921 war Yasuda das viertgrößte Zaibatsu und er selbst mit einem geschätzten Vermögen von 18 Millionen Yen der reichste Mann Japans.¹¹⁸ Die Unternehmensanteile befanden sich zu 100 Prozent in der Hand der Familie Yasuda. Zenjirō hatte drei Söhne und zwei Töchter. Die Nachfolge im Unternehmen trat 1921 sein ältester Sohn an, der sich aus diesem Anlass in Zenjirō II. umbenannte. Auch die anderen beiden Söhne und die beiden Schwiegersöhne waren in leitenden Positionen der verschiedenen Zaibatsu-Firmen tätig¹¹⁹. Trotz seiner anfänglichen Nähe zu Regierungskreisen ging Zenjirō mit der Zeit auf Abstand zu den politischen Eliten. Mit seinem Vermögen restaurierte er eine alte Fürstenresidenz aus dem 17. Jahrhundert, deren Wandelgarten der Öffentlichkeit zugänglich ist. Zudem stiftete er eine Oberschule, die Hibiya Public Hall Kōkaidō am Hibiya-Park, sowie das Yasuda-Auditorium der heutigen Universität Tōkyō.

Mit diesen Darstellungen soll exemplarisch gezeigt werden, wie unterschiedlich die Hintergründe der einzelnen Zaibatsu waren und welche unternehmerischen Möglichkeiten sich in den Zeiten politischer und wirtschaftlicher Umwälzungen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts boten. Den großen Un-

118 Yasuda Zenjirō (geb. 1838) wurde 1921 von einem Ultranationalisten ermordet, da er für dessen politische Ziele keine Spende machen wollte; vgl. www.ndl.go.jp/portrait/e/datas/343/ (letzter Zugriff 30. 9. 2022).

119 Yasuda Zenjirōs zweitälteste Tochter Teruko heiratete den zweiten Sohn aus dem Hause Itōchū, der nunmehr den Familiennamen Yasuda annahm und sich in Zensaburō umbenannte, um damit zum Ausdruck zu bringen, dass er als der dritte Sohn des Gründers Zenjirō fühlte (vgl. Exkurs IV zu Namensgebung in Japan) und sich dem Gründer und dem Familienunternehmen verpflichtete. Die Enkelin von Yasuda Zensaburō und Teruko ist Ono Yōko, die Witwe von John Lennon.

ternehmern der Meiji-Zeit wurde ein »business patriotism« nachgesagt, der auf dem Geist der Samurai basierte und ihr Engagement für die Gesellschaft hervorhob, indem sie ihre Geschäftstüchtigkeit in den Dienst ihres Landes stellten.¹²⁰ Sie entwickelten Strategien für eine Förderung von Industrie und Handel, um Japans Ansehen auf der internationalen Weltbühne zu stärken. Die Methoden, mit denen die Geschäftsleute zu Wohlstand kamen, entsprachen allerdings nicht immer dem, was in der Edo-Zeit als »Weg des Händlers« propagiert worden war und was in vielen Familienregeln stand, nämlich Bescheidenheit im Auftreten und Aufrichtigkeit dem Kunden gegenüber. Aggressive Geschäftspraktiken eines Iwasaki Yatarō werden auch kritisch betrachtet, zeigten sie doch die negativen Seiten kapitalistischen Handelns. Dass sich an den ideologischen Differenzen die Geister schieden, zeigt der Streit zwischen Iwasaki Yatarō und Shibusawa Eiichi, dem ein anderes Konzept des Wirtschaftens vorschwebte, nämlich Kapital zum Wohle der Gesellschaft einzusetzen. Auch wenn Shibusawa Eiichi in dem Sinne kein Familienunternehmen betrieb, soll auf sein Wirken an dieser Stelle eingegangen werden.

Exkurs II: Shibusawa Eiichi, der »Vater des japanischen Kapitalismus«

SHIBUSAWA EIICHI (1840–1931) gehörte zu den wenigen Finanzexperten seiner Zeit und er hat die wirtschaftliche Entwicklung der Meiji-Zeit entscheidend geprägt. Eiichi stammte aus einer Bauernfamilie im Norden von Tōkyō, die mit dem Färben von Baumwollstoffen mit Indigo und dem Anbau von Maulbeerbäumen Wohlstand erlangt hatte. Eiichi wurde als dritter Sohn geboren, doch da seine beiden älteren Brüder jung starben, wurde er zum ältesten Sohn¹²¹.

Früh war er durch seinen Fleiß und sein Geschick in Geldgeschäften aufgefallen. Mit 16 Jahren trat er in die Dienste des Adligen Hitotsubashi Keiki ein, der der letzte Tokugawa-Shōgun werden sollte. Eiichi half den Hitotsubashi, die finanziellen Grundlagen für den Aufbau eigener Truppen zu bilden, denn das Ständesystem erlaubte den Samurai den Umgang mit Finanzen nicht. Kurz vor der Meiji-Restauration erhielt Eiichi 1867 die Möglichkeit, den jüngeren Bruder des Keiki in der offiziellen Delegation Japans zur Weltausstellung in Paris zu begleiten. Mit großem Eifer widmete er sich auf dieser Reise dem Studium des westlichen Bank- und Finanzwesens. Überliefert ist, dass Eiichi von der Unter-

120 Hierzu Kimura (2021), S. 139f. sowie Friedson & Kikkawa (2013), Jones (2013) und Sagers (2018).

121 Damit ging auch eine Namensänderung einher, sein Geburtsname war Saburō, vgl. www.shibusawa.or.jp/english/eiichi/biography.html (letzter Zugriff 30. 5. 2021).

haltung eines französischen Bankiers mit einem Offizier sehr beeindruckt war. Dieses Gespräch fand auf Augenhöhe statt und hatte nichts von der herablassenden Behandlung, die japanische Händler bis dato von Samurai erdulden mussten.

Dieses Erlebnis trieb ihn dazu an, sich auch in Japan dafür einzusetzen, dass alle Menschen gleichberechtigt und in Wohlstand leben sollten. Das bis dahin gelebte, auf konfuzianischen Lehren beruhende Verständnis einer Gesellschaftsordnung (*kanson minpi*), unterteilt in eine ehrenwerte Oberschicht (des Schwertadels bzw. der Regierungsbeamten) und in eine untergeordnete Schicht (der Bauern, Handwerker und Händler) sollte überwunden werden. Während seines Aufenthalts entwickelte Eiichi eigene Ideen für die Organisation von haftungsbeschränkten Aktiengesellschaften. Anteile an solchen Gesellschaften zu erwerben, sollte allen Schichten der Bevölkerung offenstehen, und das auf diese Weise akkumulierte Kapital sollte für Investitionen in Bereiche öffentlichen Interesses eingesetzt werden, also beispielsweise für die Entwicklung der Infrastruktur, um dadurch die Ressourcen zum Wohle der Allgemeinheit einsetzen zu können (*gapponhō*).

Nach seiner Rückkehr trat Shibusawa Eiichi in das gerade gegründete Finanzministerium der Meiji-Regierung ein. Die Einführung des US-amerikanischen Bankensystems mit einer Zentralbank und regionalen Banken, die ebenfalls Banknoten ausgeben konnten, geht auf seine Initiative zurück. Diese Struktur hielt er für besser geeignet als das britische System mit einer starken Zentralbank, da die Zentralregierung noch über zu wenig eigene Ressourcen verfügte, um finanzpolitische Mittel wirksam einsetzen zu können. 1873 organisierte er gemeinsam mit Iwasaki Yatarō (Mitsubishi) sowie Kapital von Mitsui die erste Nationalbank Japans als Aktiengesellschaft, welche auch das Recht zur Ausgabe von Banknoten hatte. Eiichi verließ das Finanzministerium bald wieder, da er in der privaten Wirtschaft mehr Möglichkeiten sah, sein Wissen und seine Fähigkeiten sinnvoll einzusetzen. Er beteiligte sich an der Gründung von etwa 500 Aktiengesellschaften mit Haftungsbeschränkung und beriet etwa 600 weitere private Organisationen in den Bereichen Bildung, soziale Wohlfahrt und internationalen Austausch. Eiichi regte die Gründung der ersten Industrie- und Handelskammer in Japan an, der er viele Jahre vorsah. Er kann als einer der Begründer des modernen Japan bezeichnet werden. Anders als andere Unternehmer dieser Zeit besaß er persönlich wenig Vermögen. Seinem Verständnis nach sollte wirtschaftliches Handeln im Einklang stehen mit einer Ethik, die das Wohl der Gesellschaft in den Mittelpunkt stellt.¹²²

122 Shibusawa hat zu seiner Auffassung von wirtschaftlichem Handeln zum Wohle der Gesellschaft etliche Vorträge gehalten und unter dem Titel »Rongo to soroban«, zu dt. »Die

Weniger bekannt ist, dass er in den ersten Jahren der Meiji-Zeit auch an der Umorganisation der Verwaltung beteiligt war, nach der beispielsweise die Familienbücher (*koseki*) nicht mehr in Tempeln, sondern von lokalen Behörden geführt wurden. Sein Engagement für die Entwicklung der japanischen Wirtschaft in der Meiji-Zeit brachte ihm die Bezeichnung »Vater des japanischen Kapitalismus« ein¹²³.

2.5.2 Die wirtschaftliche Entwicklung der 1920er und 1930er Jahre

Ende der 1920er Jahre kam der Begriff »zaibatsu« für diese Konglomerate auf, was wörtlich übersetzt »Finanzclique« bedeutet¹²⁴. Das mit Abstand größte Zaibatsu war Mitsui mit etwa 120 separaten Konzernen in verschiedenen Branchen, welche sich entweder im eigenen Besitz befanden oder durch Aktienbesitz oder die Ernennung von Direktoren kontrolliert wurden. Mitsubishi war das zweitgrößte Zaibatsu und ähnlich breit diversifiziert wie Mitsui. Yasuda war das größte Zaibatsu im Bank- und Finanzwesen. Diese drei Familienunternehmen hatten ihre Hauptsitze in Tōkyō. Sumitomo war hingegen in Ōsaka ansässig. Weitere Zaibatsu wie Okura, Furukawa oder Nakajima waren weitaus kleiner und meist in nur einer Industriesparte tätig. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sich das Kapital in der Hand einer Familie befand und dass etliche männliche Familienmitglieder in den Führungsetagen der einzelnen Zweigstellen aktiv tätig waren. Unterschieden werden diese sog. »alten Zaibatsu« von den »neuen Zaibatsu«, die in den ersten beiden Dekaden des 20. Jahrhunderts als Kapitalgesellschaften gegründet wurden und deren Anteile nicht mehr mehrheitlich von einer Familie gehalten wurden (z. B. Nissan).

Die Zaibatsu stehen sinnbildlich für die rasche Industrialisierung Japans. Ebenfalls mit dem Aufstieg der Zaibatsu verbunden ist die Herausbildung des »dualen Systems« aus wenigen großen Unternehmen und vielen Klein- und Kleinstzulieferern, welches die japanische Wirtschaft bis heute charakterisiert.¹²⁵ 1930 war beispielsweise mehr als die Hälfte der im produzierenden Gewerbe Beschäftigten in einem der etwa eine Million Betriebe mit bis zu fünf Mitarbeitern tätig, die überwiegend familiengeführt waren.

Analekte des Konfuzius und der japanische Abakus« veröffentlicht; vgl. Moriya (2010) für eine Übersetzung in modernes Japanisch.

123 Shibusawa Eiichi führte auch die doppelte Buchführung in Japan ein. Im Jahr 2024 werden 10.000-Yen-Scheine mit seinem Konterfei in Umlauf gebracht werden.

124 Vgl. Beasley (1995), S. 116–118.

125 Die wenigen Zaibatsu dominierten einen Großteil des Bankgeschäfts und des Außenhandels. Die fünf größten Bankhäuser Mitsui, Mitsubishi, Yasuda, Sumitomo und Dai'ichi hielten 1927 etwa 19 Prozent des privaten Bankkapitals; vgl. Beasley (1995), S. 117 f.

In den 1920er und 1930er Jahren kam es zu einem raschen Anstieg der Bevölkerung, die sich vor allem in den Städten ansiedelte und in den dortigen neuen Betrieben der Leicht- und Schwerindustrie Anstellung fand. Das Leben in den Städten brachte eine Trennung von Wohnen und Arbeiten mit sich, die Familien wurden kleiner und finanziell vom Familienverband unabhängiger. Ein »moderner« neuer Lebensstil begann sich in den Großstädten durchzusetzen mit westlichen Möbeln, Geschirr und Kleidung. Mit nur geringer Verzögerung erreichte diese Entwicklung dann auch die ländlichen Regionen.¹²⁶

1920 war der wirtschaftliche Boom ins Stocken geraten, von dem Japan nach dem Ende des Ersten Weltkriegs profitiert hatte. Hinzu kam, dass Naturkatastrophen immer wieder wirtschaftliche Not verursachten. Das große Kantō-Erdbeben zerstörte 1923¹²⁷ weite Teile von Tōkyō und richtete in den umliegenden Regionen massive Schäden an. Auch viele Familienunternehmen erlitten große Verluste. Schiffs- und Bergbau erholten sich nur schleppend, Importe überstiegen bald die Exporte. Versuche, die Wirtschaft nach dem Kantō-Erdbeben zu stabilisieren, griffen nur langsam. Eine zunehmende Verflechtung mit dem internationalen Geld- und Warenaustausch brachte zudem mit sich, dass Krisen auf diesen Märkten auch nach Japan übergriffen. So führte der »Black Friday« an der New Yorker Börse 1929 zu einer Pleitewelle unter japanischen Banken und bei im internationalen Geschäft tätigen Händlern. Die weltweite Finanzkrise stürzte Japan endgültig in eine schwere Depression¹²⁸.

Diese wirtschaftlichen Krisen trafen auch in dieser Zeit die Landbevölkerung am stärksten. Da viele Söhne von Bauern inzwischen in der Armee dienten, wurde der Unmut über die wirtschaftlichen Zustände politisiert und die Diskussion darüber auch in das Militär getragen. Dies trug mit zum Aufkommen des Militarismus der 1930er Jahre bei¹²⁹.

Die großen Konzerne der Zaibatsu profitierten von den Rüstungsbeschaffungen für das Militär, welches ab Anfang der 1930er Jahre die nunmehr gewählte politische Führung dominierte. Es führte das imperialistische Japan im Namen des Tennō ab 1931 in kriegerische Auseinandersetzungen auf dem chinesischen

126 Wenngleich die Familien rechtlich noch in den Verband der Großfamilie eingebunden waren, lebten in den 1920er und 1930er Jahren in den größeren Städten vor allem die Arbeiter und Angestellten bereits überwiegend in Kernfamilien. Demgegenüber verblieben in handwerklichen Betrieben die Wohnbereiche und Werkstätten unter einem Dach; vgl. Mathias (2019), S. 365f.

127 Das Kantō-Erdbeben traf vor allem (Familien-)Unternehmen in dieser Region besonders hart. In anderen Regionen gab es ebenfalls immer wieder Erdbeben, welche die dortigen (Familien-)Unternehmen in schwere Krisen stürzten, siehe bspw. Koman (Kap. 5.10.2) oder Awazu Onsen Hōshi (Kap 5.10.3).

128 Vgl. Allen (1981), S. 103–106.

129 Zu politischen Entwicklungen siehe Klein (2019), S. 381 ff, zur wirtschaftlichen Entwicklung Beasley (1995), S. 132ff bzw. 184ff.

Festland, wo der japanische Schattenstaat Mandschukuo errichtet wurde, und ab 1941 nach dem Angriff auf Pearl Harbour in den Zweiten Weltkrieg.¹³⁰

2.6 Nach dem Zweiten Weltkrieg¹³¹

Nach vier Jahren verlustreicher Schlachten in Asien sowie zwei amerikanischen Atombombenabwürfen auf Hiroshima und Nagasaki kapitulierte Japan am 15. August 1945. Unter General Douglas McArthur, dem Oberkommandierenden der Alliierten Mächte, begann eine Politik der Entmilitarisierung und Demokratisierung, unter der die Zaibatsu zerschlagen und die Struktur der Holding verboten wurde. Diese negative Erfahrung sollte dazu führen, dass in den folgenden Jahrzehnten der Begriff »Familienunternehmen« mit den Zaibatsu in Verbindung gebracht und negativ konnotiert wurde. Auch die Begriffe »ie« und »dōzoku«, die Stammfamilie und ihre Zweigfamilien, wurden negativ konnotiert und ungern thematisiert. Sprach man fortan von Familienunternehmen, dachten viele an die ganz kleinen Geschäfte »an der Ecke«.¹³²

Als 1950 auf der koreanischen Halbinsel Krieg ausbrach, änderten die USA ihre Besatzungspolitik, um Japan zu einem engen Verbündeten im Pazifik zu machen. Bereits 1947 war die überarbeitete japanische Verfassung in Kraft getreten, nach der u. a. die Rolle des Tennō auf repräsentative Funktionen reduziert wurde. 1952 erlangte Japan seine Unabhängigkeit und es folgte eine Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs, welche auch japanischen Familienunternehmen wieder viele Geschäftsmöglichkeiten eröffnete. In den 1950er Jahren kam es daher ähnlich wie zu Beginn der Meiji-Zeit zu einer Welle von Unternehmensgründungen.

Zu den Erfolgsmustern japanischer Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg gehört die Entwicklung von horizontalen und vertikalen Netzwerken mit »familienähnlichen« Strukturen. Im Management japanischer Großunternehmen wurde das sozio-emotionale Verständnis der »Firma als Familie« mittels einer »lebenslangen« Firmenzugehörigkeit in eine funktionale Rolle überführt.¹³³ Durch Überkreuzbeteiligungen beim Aktienbesitz entstanden horizontale Netzwerkstrukturen¹³⁴ sowie vertikale Netzwerke durch die strukturierte Orga-

130 Vgl. Klein (2019), S. 398ff, Beasley (1995), 199ff, zu Japan unter der Kriegswirtschaft Okazaki (1996).

131 Zur wirtschaftlichen Entwicklung in der Nachkriegszeit vgl. Allen (1981), S. 187ff, sowie Klein & Kreiner (2019), S. 419ff.

132 Vgl. Gotō (2006), (2014).

133 Vgl. Aoki & Dore (1996), Asanuma (1996), Dore (1987) sowie Goydke (2016).

134 Nach dem Verbot der Holding-Struktur entwickelten japanische Unternehmen eine andere Struktur der »keiretsu«, wörtlich: »Geschäftsverbindungen«, nämlich Unternehmensnetz-

nisation von Zulieferbeziehungen¹³⁵. Der wirtschaftliche Aufschwung bescherte Japan in den 1960er und 1970er Jahren zweistellige Wachstumsraten und die interindustriellen Netzwerkbeziehungen brachte dem Land in den 1980er Jahren den Ruf der »Wirtschaftsmacht Japan«¹³⁶ ein.

Nach dem Platzen der Immobilienblase im Jahr 1989 gab es Mitte der 1990er Jahre eine erneute Wende, als das wachstumsverwöhnte Japan in eine Deflation rutschte, aus der es sich trotz mehrerer großer Finanzpakete¹³⁷ bis heute noch nicht nachhaltig herausarbeiten konnte. Die postkapitalistische japanische Gesellschaft steht vor neuen Herausforderungen. Als eines der Länder mit der höchsten Lebenserwartung verzeichnet es eine der geringsten Geburtenraten der Welt. Zuwanderung und Einbürgerung sind in Japan bis heute schwierig, lediglich etwa vier Prozent an der Gesamtbevölkerung von 128 Millionen¹³⁸ haben Migrationshintergrund. Welche Herausforderungen sich damit für Familienunternehmen ergeben, wird in Kapitel 7 eingehender behandelt.

Zusammenfassend lässt sich die Geschichte Japans in verschiedene Abschnitte einteilen, in denen die Entwicklung von Familienunternehmen begünstigt wurde:

- Unternehmensgründungen in der Zeit ab dem 8. Jahrhundert bis zur »Periode der streitenden Provinzen« (15. bis 16. Jahrhundert); erhalten gebliebene Schriftstücke belegen einige dieser frühen Gründungen.
- Unternehmensgründungen in der Tokugawa- oder Edo-Zeit (ab 1600), in der sich die Familienunternehmen in einer politisch stabilen Zeit entwickeln konnten.
- Unternehmensgründungen in der Meiji-Periode, einer Zeit der Modernisierung Japans nach der Öffnung des Landes (ab 1868), in der erstens viele Regulierungen des Shōgunats aufgehoben wurden, zweitens die Bevölkerungsentwicklung in Japan selbst neue Skalenerträge ermöglichte und drittens neue Produkte und Technologien in das Land kamen.

werke, bei denen Unternehmen innerhalb des Netzwerks mit Auftrags- oder Kreditvergaben bevorzugt oder Manager wechselseitig in Aufsichtsgremien entsandt wurden. Auch regelmäßige Treffen von Firmenchefs wurden abgehalten; vgl. Caspary (2003a, 2003b), Eli (1988), Gerlach (1992), Hoshi (1996), Sheard (1996) und Waldenberger (2016).

135 Vgl. Eli (1988), S. 19f, und Moerke (2006), S.75ff, sowie Caspary (2004), Clark (1979), Ohsono (1995) und Pascha & Storz (2000).

136 Zum japanischen Wirtschaftswunder vgl. Klein & Kreiner (2019), S. 442ff, und Vogel (1979), zur Ausprägung der japanischen Firma (*kaisha*) Aoki (1996), Whittaker (1996) und Yoshimura & Anderson (1997).

137 Nach dem damaligen japanischen Ministerpräsidenten Abe Shinzō auch »Abenomics« genannt, vgl. Klein & Kreiner (2019), S. 474.

138 Vgl. Tabelle 4.

- Unternehmensgründungen in den ersten drei Dekaden des 20. Jahrhunderts, als die japanischen Unternehmen verstärkt im Ausland aktiv wurden.
- Unternehmensgründung nach dem Zweiten Weltkrieg (ab 1945)¹³⁹.

Da in dem vorliegenden Band langlebige Familienunternehmen betrachtet werden, beziehen sich die Darstellungen und Analysen vornehmlich auf die Entwicklungen der ersten vier Perioden. Wie im vorherigen Kapitel bereits angedeutet, gibt es in Japan heute etwa 22.500 Familienunternehmen, die älter sind als 100 Jahre. Sie haben einige der hier beschriebenen historischen Meilensteine erlebt, diverse Krisen überstanden, die durch die politischen Ereignisse hervorgerufen wurden, und in den Zeiten der Umbrüche neue Impulse erhalten. In der Beschreibung der im 5. Kapitel vorgestellten Unternehmen werden etliche der hier genannten Ereignisse wieder angesprochen und es wird dargestellt, wie diese konkret auf die Entwicklung von Familienunternehmen Einfluss genommen haben.

Tabelle 4. Die Einwohnerzahlen Japans

1880	ca. 38 Millionen
1930	ca. 57 Millionen
1960	ca. 82 Millionen
1985	ca. 120 Millionen
2010	ca. 128 Millionen (Maximum)
2019	ca. 126 Millionen
2025	ca. 123 Millionen (Prognose)

Quelle: Statista 2021.

139 Eine weitere Welle von Unternehmensgründungen in der Zeit nach der Aufkündigung des Plaza-Abkommens 1985, das die Wechselkurse festgeschrieben hatte, und der damit einhergehenden Aufwertung des Yen gegenüber dem US-Dollar wird hier nicht angeführt, da diese Familienunternehmen nicht unter die in diesem Buch betrachteten langlebigen Familienunternehmen fallen.

Kapitel 3. Religion und Ritual in Japan

Nach der Skizzierung historischer Meilensteine in Politik und Wirtschaft ist es erforderlich, sich eingehender mit den religiösen Anschauungen zu beschäftigen, die im vorherigen Kapitel erwähnt wurden. Für die Entwicklung von Familienunternehmen ist dieses Kapitel in mehrerer Hinsicht relevant. Die religiösen Anschauungen haben Rituale hervorgebracht, die über Jahrhunderte die Moralvorstellungen¹ geprägt haben, an denen sich Familien und auch die japanische Gesellschaft ausrichten. Sie bilden die Grundlage für die Formen des Miteinanders innerhalb der Familie und im Unternehmen, jenseits religiöser Bedeutungen und Bindungen, als Ausdruck der spezifischen japanischen Kultur. Die Unterscheidung zwischen Ritual und Religion ist für den japanischen Kontext zentral. Seit der Öffnung des Landes und dem Kontakt mit dem Westen gegen Ende des 19. Jahrhunderts hat die jeweilige japanische Regierung genau diesen Punkt stets betont und auch rechtlich umgesetzt. Besonders beim Shintō handelt es sich nach japanischer Auffassung um Rituale mit moralischem Charakter und nicht um Religion im Sinne der europäischen Bekenntnisreligionen².

3.1 Die Bedeutung von Ritualen

Wie unter 3.2 noch auszuführen sein wird, gehen etliche der Rituale, die im Alltag gerade langlebiger Familienunternehmen anzutreffen sind, auf shintōistische Vorstellungen zurück, die auf den Jahreszyklus der Natur und den Lebenszyklus des Menschen Bezug nehmen. Diese waren im Verlauf der Jahrhunderte immer wieder mit Einflüssen von Glaubensvorstellungen aus dem Ausland konfrontiert, konnten aber im Kern ihrer Durchführung als traditionelle japanische Kultur

1 Kawano (2005), S. 54f, spricht von der »moral order« der Rituale, bei denen der Aspekt der kultischen Reinigung zentral ist, da er zur Hygiene in den sozialen Beziehungen der Menschen untereinander und der Menschen in der Gesellschaft beiträgt.

2 Vgl. Horii (2018), S. 4, 53; Hardacre (1991), S. 18.

bewahrt werden. Betrachtet man dazu beispielhaft das Zeremoniell am japanischen Kaiserhof, so ist der Tennō heute eine politische Institution, die auf repräsentative Funktionen beschränkt ist. In der japanischen Verfassung von 1947 wurde die Trennung von Staat und Religion festgeschrieben. Aufgrund dieser klaren rechtlichen Vorgabe wurde den Ritualen, die von der kaiserlichen Familie durchgeführt werden, der religiöse Charakter abgesprochen. Sie werden nunmehr als »traditional culture« bezeichnet³, die auf Rituale aus der Yamato- und Heian-Zeit zurückgeht. Die Shintō-Rituale des japanischen Kaiserhauses finden damals wie heute in der Öffentlichkeit statt in dem Sinne, dass sie vor den Angehörigen des Hofes abgehalten wurden, allerdings ohne Beteiligung der Bevölkerung bzw. nur in einer Rolle als Zuschauende.

Im Zusammenhang mit der Institutionalisierung des japanischen Staatswesens im 7. Jahrhundert wurde im Ministerium des Inneren eigens ein Amt für Kosmologie (*onmyōdō*) eingerichtet, welches über das korrekte Praktizieren von daoistischen und shintōistischen Ritualen zu wachen hatte.⁴ Die auf der konfuzianischen Ethik beruhenden Rituale, die in dieser Zeit nach Japan kamen, waren wegen ihrer moralisch ordnenden Ausrichtung anschlussfähig, nicht aber mit den in China vorherrschenden strengen Auffassungen zu Familienbanden und Ahnenverehrung.⁵ Buddhistische Glaubensvorstellungen, die in dieser Zeit nach Japan kamen, sprachen zunächst die herrschende Schicht an und passten sich an bestehende Shintō-Traditionen an.⁶ Das höfische Amt für Kosmologie sorgte dafür, dass die Rituale von buddhistischen Einflüssen unabhängig über die Jahrhunderte weitergeführt wurden.⁷ Während des Zweiten Weltkriegs wurde versucht, die Rituale des Shintō ideologisch aufzuwerten⁸. Doch durch die Entsagung des Tennō von seiner Göttlichkeit bei der Verkündung der Nachkriegs-

3 Bernstein (2008), S. 67f, Hardacre (2017) sowie Teuween (2020), S. 64; siehe die offizielle Internetseite des kaiserlichen Hofamtes unter www.kunaicho.go.jp/e-about/activity/activiy02.html (letzter Zugriff am 21.5.2021).

4 Das Amt für Kosmologie bildete einen Gegenpol zu den buddhistischen Schulen, die auf die Familie des Tennō Einfluss zu nehmen versuchten, vgl. Hall (1968), S. 56f. Zur Yin-Yang-Lehre siehe www.univie.ac.at/rel_jap/an/Denken/Yin_und_Yang (letzter Zugriff am 21.5.2021).

5 Konfuzius selbst hatte den Ritualcharakter seiner Lehre hervorgehoben und die religiöse Ahnenverehrung, wie sie im China seiner Zeit praktiziert wurde, abgelehnt.

6 Vgl. Kreiner (1979), S. 75f.

7 Die Meiji-Regierung baute mangels eigener Referenzen den Tennō als einende Institution eines Staates gegenüber den westlichen Nationen gegenüber auf und nutzte für ihre Ideologie des Staats-Shintō dessen Rituale der Ahnenverehrung; hierzu Horii (2018), S. 55f. Da die Rituale unterschiedliche Ursprünge hatten, gelang es nicht nachhaltig, sie ausschließlich auf den Tennō umzuwidmen. Nach Kriegsende erleichterte dies der Bevölkerung, einige der Alltagsrituale fortzuführen, weil sie in der Ausführung eben nicht in Verbindung mit dem Tennō standen. Nach 1947 wurde das Amt für Kosmologie in das Kaiserliche Hofamt Kunaichō eingegliedert.

8 Vgl. Kawano (2005), S. 10, und Kreiner (1979), S. 75.

verfassung von 1947 rückte das moralische Moment der Rituale wieder in den Vordergrund. Sie werden durchgeführt, um die soziale Ordnung zu bestätigen, die mit diesen Ritualen kodiert wird.

Kernelemente der Rituale sind das Verbeugen vor höheren oder höhergestellten Wesen (Ahnen, Geister, Personen), das Säubern von Orten und die Reinigung von Körper und Seele sowie das Darbieten und Teilen von Opfern. ⁹ Durch das Verbeugen beispielsweise wird die hierarchische Ordnung des Individuums im Kosmos zum Ausdruck gebracht. In das Alltagsritual übernommen drückt die Verbeugung dadurch, dass sie mit dem Körper ausgeführt wird, physisch die hierarchische Position der eigenen Person in Relation zum Gegenüber bzw. zu der Umgebung aus. Sie ist ebenfalls ein Ausdruck der Dankbarkeit und des Respekts gegenüber dem- oder denjenigen, vor dem/denen man sich verbeugt. Bis heute folgen Verbeugungen speziellen Regeln, die sich denjenigen kaum erschließen, die nicht damit sozialisiert wurden. ¹⁰

Ebenso geschieht das Säubern von Haus und Arbeitsplatz nicht nur aus Gründen der Hygiene. Es erfolgt als kulturelle Handlung des inneren Aufräumens, um sich selbst besser zu fühlen, und beinhaltet damit die moralische Komponente der eigenen Erziehung zu ordentlichem Verhalten auch der Gesellschaft gegenüber. Hierzu dient auch das äußere Aufräumen ¹¹, um mit der geschaffenen Ordnung ein Wohlgefühl für die Umgebung herzustellen. Dieses Gefühl der Sauberkeit und der Frische wird auch in Reinigungsritualen deutlich. Das Konzept der Reinigung von Körper und Geist entstammt der Vorstellung von der Unterteilung der Welt in »rein« und »unrein« und nicht in »gut« und »böse«. Es beinhaltet eine Art Grenzziehung zwischen zwei Polen, die sich zudem in »oben/unten«, »vorne/hinten« oder »innen/außen« unterteilen ¹². Das Darbieten und Teilen in rituellen Handlungen bringt moralische Vorstellungen einer Abhängigkeit voneinander und von Gegenseitigkeit zum Ausdruck. Das Individuum existiert nur im Kontext mit den Menschen seiner Umgebung, daraus entwickelt sich ein Gefühl der Dankbarkeit, das man durch die Herstellung und Wahrung guter Beziehungen zueinander bestätigt. Ein Vehikel dafür, diese Dankbarkeit auszudrücken, sind Grüße, Gefälligkeiten oder Geschenke ¹³, aber auch gemeinsames Essen und Feiern.

9 Für die folgenden Beschreibungen ausführlich Kawano (2005), S. 40–48.

10 Zum »embodying« der Rituale, die auch das »kokoro« (Herz, Geist, Gemüt) umfassen, vgl. Kawano (2005), S. 40f, 47.

11 Das Aufräumen umfasst viele Bereiche, den des Arbeitsplatzes, der Wohnung, des Grabsteins und vor allem das »große Saubermachen« (*ō-sōji*) zu Neujahr, vgl. Kawano (2005), S. 42–44.

12 Bspw. Kawano (2005), S. 116, siehe auch Kap. 4.3.

13 Beim Austausch von Geschenken zu bestimmten Anlässen ist das Gefühl der Frische und des Neuen ein wichtiger Aspekt; vgl. Kawano (2005), S. 46, dazu auch die Liste mit Anlässen bei Hamabata (1990), S. 19f, sowie bei Befu (1968).

In den Interviews des WIFU-Forscherteams mit den langlebigen japanischen Familienunternehmen sind im Zusammenhang mit Familienfesten shintöistische und buddhistische Rituale zur Sprache gekommen. Es wurde auf deren Bedeutung für die Familie wie auch für das Familienunternehmen hingewiesen, da bestimmte Rituale gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begangen werden. Diese gemeinsame Ritualpraxis stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen und zeigt darüber hinaus Wirkung in die örtliche Nachbarschaft hinein, die ebenfalls in bestimmte Feierlichkeiten einbezogen ist.¹⁴

3.2 »Religion« und »Religiosität«

Wie im vorangegangenen Absatz gezeigt, liegt der Verwendung des Begriffs »Religion« in Japan und Asien ein anderes Verständnis von Religiosität zugrunde als der Verwendung im deutschen bzw. europäischen Kontext¹⁵. In der japanischen Bevölkerung trifft man auf eine zurückhaltende, um nicht zu sagen ablehnende Haltung zum Thema Religiosität. Auf die Frage, ob sie »religiös« sind, antwortet die überwiegende Anzahl der Japaner und Japanerinnen mit »nein«¹⁶, was angesichts der vielen Besucher in den Tausenden Schreinen und Tempeln im Land überrascht. Allein zu Neujahr besuchen mehr als vier Millionen Menschen den Meiji-Schrein in Tōkyō und auch andere Schreine und Tempel werden in den ersten Tagen eines neuen Jahres von Millionen von Menschen aufgesucht, sie bitten um Glück, Gesundheit und Erfolg im neuen Jahr. Diese Diskrepanz von Aussage zur »Religion« und Handlung bedarf einer Erklärung.

Der japanische Begriff »shūkyō« für »Religion« ist eine Wortfindung für die Verwendung in der ersten japanischen Verfassung von 1889, welche erforderlich wurde, um nach westlichen Vorstellungen zwischen »Religiösem« und »Säkularem« zu unterscheiden¹⁷. Bis dahin wurde für Christen der Begriff »kirishitan« verwendet, er bezeichnete den Glauben der römisch-katholischen Kirche, den die

14 Im Zusammenhang mit einem recht großen shintöistischen Schrein in einem Besprechungsraum beeilte sich der Familienunternehmer, das WIFU-Forscherteam darauf hinzuweisen, dass dieser Schrein »gar keine [religiöse] Bedeutung« habe.

15 Zur Diskussion vgl. Kawano (2005), S. 9. Horii (2018), S. 1, schlägt daher vor, den Begriff »Religion« nicht für Japan anzuwenden. Siehe auch Gnam (2021). Für einen Überblick zu »Religion in Japan« sei auf das gleichnamige digitale Handbuch verwiesen, das Bernhard Scheid seit 2001 pflegt: www.univie.ac.at/rel_jap/an/Religion-in-Japan.

16 Der japanische Begriff für »nicht religiös« ist »mushūkyō«. Zahlen nach Japan Statistical Yearbook 2021, siehe auch Hendry (2019), S. 158, oder LeFebre (2015), S. 190f.

17 Vgl. Horii (2018), S. 53f, Josephson (2012) sowie Iwasa (2018), S. 144f.

ersten katholischen Missionare im 16. Jahrhundert nach Japan gebracht hatten¹⁸. Nach der Öffnung des Landes 1868 kamen mit Amerikanern, Preußen und Russen auch andere Glaubensrichtungen nach Japan. Die westlichen Mächte forderten die freie Ausübung ihrer christlichen Religion, und da die Meiji-Regierung eine »moderne« Verfassung erlassen wollte, um auch für Japan ein dem Denken europäischer Aufklärung nahestehendes Verständnis zum Ausdruck zu bringen, wurde entschieden, für »Religion« den Begriff *shūkyō* zu verwenden.¹⁹ Damit wurde der »fremde« Glauben von der shintōistisch-buddhistischen Tradition japanischer Prägung begrifflich abgegrenzt.²⁰

Diskussionen um die Verwendung des Begriffs »Religion« für entsprechende Praktiken in Japan werden bis heute geführt.²¹ Der Begriff hat sich insofern durchgesetzt, als er seit dem Zweiten Weltkrieg vom japanischen Kultusministerium für Umfragen zu religiösem Verhalten verwendet wird.²² Diesen Umfragen zufolge hält sich der Großteil aller Japaner und Japanerinnen für »nicht religiös« und nur etwa zehn Prozent geben an, einer Religionsgemeinschaft anzugehören.²³ Dennoch fühlen sich heutzutage mehr als 87 Millionen der insgesamt etwa 126 Millionen Japaner und Japanerinnen dem Shintō »zugehörig«, 84 Millionen dem Buddhismus, knapp zwei Millionen dem Christentum und 7,8 Millionen anderen, darunter den sog. »neuen Religionen«²⁴. Bei diesen Zahlen gilt es zu beachten, dass die japanischen Religionsgemeinschaften ausschließlich von Spenden leben. Angaben zur organisationalen Zugehörigkeit zu Schreinen und Tempeln in diesen und ähnlichen Umfragen basieren auf Meldungen an das Statistikamt, wie viele Zeremonien zur Namensgebung, Heirat oder Bestattung durchgeführt wurden²⁵. Diese Angaben entsprechen aber bei den Gläubigen, die die Zeremonien durchführen (lassen), nicht unbedingt den westlichen Vorstel-

18 Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, wurde in der Tokugawa-Zeit die Ausübung des Christentums bei Todesstrafe verboten; Niederländer betrachteten sich nicht als »kirishitan«, da sie (als Protestanten) nicht dem katholisch-christlichen Glauben der spanischen und portugiesischen Missionare anhängen.

19 Dieser Begriff »shūkyō« mit der Belegung vornehmlich für westliche Bekenntnisreligionen ist anschließend auch in das Koreanische und Chinesische übernommen worden, vgl. Fitzgerald (1993), Hardacre (1991).

20 Die Verfassung von 1889 hat dennoch eine Vergöttlichung des Tennō, wie sie im Staats-Shintō geschah, nicht verhindern können. 1947 entsagte der Tennō seiner Göttlichkeit, dieses Thema wird seitdem tabuisiert, vgl. Kawano (2005), S. 10.

21 Allerdings bieten diese Formulierungen wenig Hilfe für die Unterscheidung zwischen »religiös« und »säkular« im japanischen Kontext; Horii (2018), S. 4, 10ff.

22 Vgl. Horii (2018), S. 4.

23 Zur »nonreligiousness« im Zusammenhang mit Heiratszeremonien siehe LeFebvre (2015), S. 190.

24 Zur historischen Entwicklung des Zugehörigkeitsgefühls zu Shintō, Buddhismus und nach dem Krieg zu den »neuen Religionen« siehe Kawano (2005), S. 11f.

25 Vgl. Kreiner (1979), S. 63; Kawano (2005), S. 9f.

lungen von Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft. Es besteht für Japaner und Japanerinnen kein Widerspruch darin, dass ein Kind nach shintōistischem Ritual seinen Namen erhält, als Erwachsene/r in einer christlichen Zeremonie heiratet und nach buddhistischem Zeremoniell bestattet wird. Die Zeremonien im Lauf eines Lebens müssen also nicht nach Ritualen stets derselben Religionsgemeinschaft durchgeführt werden²⁶. Sie müssen auch nicht unbedingt mit dem Besuch eines Sakralbaus verbunden sein. Ein Beispiel für derartige Rituale, die fest im japanischen Alltag verankert sind, sind die Rituale, die am heimischen Hausaltar verrichtet werden. In traditionellen Haushalten gibt es häufig sowohl einen shintōistischen als auch einen buddhistischen Hausaltar. Der shintōistische Hausaltar (*kamidana*) ist an einem hohen Platz unter der Decke angebracht, um das »Höhere« der dort verehrten Gottheit auch räumlich zum Ausdruck zu bringen.²⁷ »Kami« (jap. Gottheit)²⁸ schützen das, was dem Individuum bzw. der Familie am wichtigsten ist. Deswegen werden *kamidana* in dem Raum des Hauses installiert, in welchem Gäste begrüßt werden, um auch die Beziehungen zu diesen Personen in die Obhut der *kami* zu geben. Je nach Berufszweig werden sie auch in den Räumen angebracht, in denen die wichtigste Aktivität des (Familien-)Unternehmens stattfindet, also in den Geschäftsräumen der Händler zur Straße hin, in den Werkstätten der Schmiede und Schreiner oder in den Brauräumen der Sake- und Sojasoßenbrauer. Die Rituale finden in der Regel täglich statt und zielen darauf, die dort verehrten *kami* um Schutz oder Unversehrtheit bei den im Haus zu verrichtenden Aktivitäten des Alltags zu bitten. Handelt es sich um ein Familienunternehmen, werden dessen Aktivitäten in die Rituale mit einbezogen. Diese Rituale werden von allen Familienmitgliedern und ggf. auch den Angestellten durchgeführt.

Um Unterschied dazu stehen buddhistische Hausaltäre (*butsudan*) nur im Wohnbereich der Familie, sie werden für Rituale für die verstorbenen Eltern und Großeltern genutzt. Einige Rituale werden ausschließlich vom Haushaltsvorstand ausgeübt, andere in der hierarchischen Reihenfolge der Familienmitglie-

26 Hochzeitszeremonien können nicht-konfessionell, christlich, shintōistisch oder buddhistisch durchgeführt werden. Sie werden in den entsprechenden konfessionellen Sakralbauten durchgeführt, inzwischen aber auch bei Agenturen in speziell dafür eingerichteten Räumlichkeiten angeboten, vgl. LeFebre (2015), S. 191.

27 Vgl. Kawano (2005), S. 26; Hamabata (1990), S. 13f.

28 »Kami« bedeutet wörtlich Gottheit oder höhergestelltes Wesen (vgl. Havens unter <http://www2.kokugakuin.ac.jp/ijcc/wp/cjpr/kami/havens.html#para0024>, letzter Zugriff am 15.4.2020); auch das Zeichen »ue« für »oben« kann »kami« gelesen werden. In einer Zeremonial- oder in einer Trainingshalle (*dōjo*) bezeichnet »kami-za« oft beides, den Sitz (*za*) der Gottheiten, der häufig mit einem kleinen Hausaltar (*kamidana*) markiert wird, oder der höhergestellten Wesen wie Lehrer oder Ehrengäste. Die rangniederen Personen nehmen auf der Seite »shimo-za« statt. Siehe auch das Gefüge »außen/innen« (*ura/omote* oder *uchi/soto*), Kap. 4.3.

der.²⁹ Diese Rituale werden für das Seelenheil der Vorfahren durchgeführt, also für andere, nicht für einen selbst. Es ist auch unüblich, bei buddhistischen Zeremonien für das Seelenheil der Ahnen diese um Unterstützung bei eigenen Anliegen zu bitten³⁰. (Eigene Anliegen werden den Anlässen entsprechend den dafür zuständigen *kami* bei einem Besuch im Schrein angetragen³¹.) Rituelle Handlungen im eigenen Haus werden also in erster Linie für andere, beispielsweise den Ahnen, durchgeführt oder als Purifikationsritual zur Herstellung von Harmonie im Kosmos für den eigenen Schutz vor Unheil.

Rituale haben einen ordnenden Charakter, der sich auf die Positionierung des Individuums in Bezug auf seine soziale Umgebung bezieht. Sie werden für das »Wohlsein« der Person und der Gemeinschaft durchgeführt.³² Es geht weniger um den eigenen Glauben in der Beziehung zwischen der gläubigen Person und einem höheren Wesen, sondern vielmehr um die praktische Durchführung eines Rituals. Es wird nicht als widersprüchlich erachtet, aus dem einen Anlass shintōistische Rituale und aus einem anderen Anlass buddhistische Rituale durchzuführen. Dieses Ritualverständnis hilft auch zu verstehen, warum sich viele Japaner und Japanerinnen in den oben zitierten Umfragen als »nicht religiös« bezeichnen³³.

Rituelle Alltagspraktiken dienen der Manifestation von Bindungen nach innen und nach außen.³⁴ Sie werden zur Positionierung des Individuums innerhalb seiner Gruppe durchgeführt, aber ebenso zur Positionierung des Ein-

29 Hierzu können auch nicht blutsverwandte Besucher zählen. Weitere Rituale finden am Familiengrab statt.

30 Man kann sich aber mit Ahnen vor dem Ahnenaltar unterhalten, wobei als unerheblich erachtet wird, ob man in dem Moment daran glaubt, dass die Ahnen anwesend sind, oder nicht; vgl. Hamabata (1990), S. 82f.

31 Je nach Anliegen kann man verschiedene Schreine oder Tempel aufsuchen, z. B. für Schulprüfungen, für leichte Geburt, für eine glückliche Beziehung etc. Wenn diese Bitten in Erfüllung gehen, vertieft sich die Beziehung zu dem Schrein oder Tempel, an den man sich gewandt hat. Wenn sich der Erfolg, um den man gebeten hat, nicht eingestellt hat, kommt es vor, dass man eine andere Gottheit aufsucht; Kawano (2005), S. 27.

32 Kawano (2005), S. 21, nennt den Begriff des »well-being« als häufig gegebene Begründung, warum jemand, der sich nicht als religiös bezeichnet, dennoch rituelle Praktiken durchführt. Dabei wird häufig das »well-being« der Umgebung (*community*) miteingeschlossen.

33 Horii (2018), S. 200, führt als Begründung an, man sei »normal« (*futsū*) und nicht »religiös« im Sinne einer Gläubigkeit, wie sie für Priester oder Nonnen angenommen wird. Weitere Begründungen für »Nicht-Religiosität« sind die Ablehnung des Ausschließlichkeitsanspruchs monotheistischer Religionen oder dass man verhindern möchte, mit potenziell aus Religion entstehendem Fanatismus in Verbindung gebracht zu werden. Oder man möchte sich bewusst nicht an eine religiöse Richtung binden, um nicht für weitere Rituale im Lebenszyklus andere religiöse Richtungen ausschließen zu müssen.

34 Zusätzlich zu dieser Positionierung innen/außen wird durch Rituale eine Positionierung von inferior und superior hinsichtlich der hierarchischen Ordnung wie auch der räumlichen Anordnung vorgenommen, vgl. Kawano (2005), S. 43, und Fußnote 27.

zeln mit seiner Gruppe in der Gesellschaft. Dies schließt die räumliche Bindung an die lokale Gemeinschaft mit ein.

Die vielen verschiedenen religiösen Strömungen unter dem Begriff »Religion« in Japan richtig zu fassen, ist also schwierig.³⁵ Wichtiger als die dahinter angenommene Glaubensvorstellung ist das Durchführen der rituellen Praxis, mit der die soziale Ordnung von den das Ritual Praktizierenden gegenüber den um Unterstützung gebetenen höheren Wesen im Leben anerkannt wird.³⁶ Dies vorweggeschickt, wird nunmehr ein kurzer Überblick über die wichtigsten Glaubensrichtungen gegeben, die in Japan anzutreffen sind.

3.3 Shintō, die einheimische Glaubensvorstellung

Shintō wird häufig als die ursprünglich japanische Glaubensvorstellung bezeichnet. Es ist bis heute schwierig, eine umfassende Definition für das zu geben, was unter dem Begriff Shintō subsumiert wird³⁷: Der Begriff wurde erstmals in alten chinesischen und japanischen Quellen verwendet, um die im damaligen japanischen Reich herrschenden Glaubensvorstellungen von den buddhistischen Lehren (*buppō*) abzugrenzen, die ab dem 7. Jahrhundert in Japan Verbreitung fanden. Es ist anzunehmen, dass es frühe Verbindungen zwischen dem japanischen Shintō und dem damaligen chinesischen Daoismus gab. Wörtlich übersetzt bedeutet *shin-tō* »Weg der Götter«³⁸. Entwickelt hat sich Shintō in Japan aus der engen Beziehung der Menschen zu ihrer Umwelt, die immer wieder von Naturkatastrophen heimgesucht wurde, welche das Leben der Menschen bedrohten und vernichteten. *Kami* sind ursprünglich Schutzgottheiten, die in Naturphänomenen verehrt werden, wie ein Vulkan oder ein Baum, über welche sie die Verbindung mit den Menschen suchen. Daher findet man Schreine häufig an hoch gelegenen Orten oder an Orten, denen eine besondere Spiritualität nachgesagt wird. Umgeben werden diese Orte mit dem Sakralbau von einem

35 Ausführlich zu dieser Diskussion Horii (2018), S. 229, die vorschlägt, auf die Verwendung des Begriffs »Religion« für japanische Glaubensvorstellungen gänzlich zu verzichten.

36 In diesem Sinne wird auch als sinnvoll erachtet, die geografische Umgebung mit einzubeziehen, wenn man die Religiosität der Menschen analysieren will; vgl. Matsui (2014), S. 36f.

37 Einen Überblick über die verschiedenen Richtungen des Shintō gibt Kreiner (1979), S. 63–74. Zur Diskussion über das Verständnis von Shintō und dessen historischer Herleitung siehe Pye (2020), S. 5 ff, und Teuween (2020), S. 57ff.

38 Der Begriff besteht aus zwei chinesischen Zeichen, das erste Zeichen steht für Gott, Göttin, Gottheit, Göttlichkeit oder auch Geist und wird sino-japanisch »shin« und japanisch »kami« gelesen, das zweite Zeichen bedeutet »Weg« im Sinne von (a) Straße, (b) Lauf der Dinge und (c) vom moralischen Prinzip der mit *dō* bezeichneten Lehre (beispielsweise *Cha-dō*, die Teezeremonie; vgl. Exkurs III zum *iemoto*-System, S. 123) und wird sino-japanisch »tō« oder »dō« und japanisch »michi« gelesen. *Kami* bedeutet, mit einem anderen Schriftzeichen geschrieben, auch »das Obere«, »das Erhöhte« im Sinne von »über einem selbst stehend«.

heiligen Bezirk, dessen Zugang mit einem Tor gekennzeichnet wird³⁹ (Schrein-Shintō). Nach ihrem Ableben können auch Menschen *kami* werden, denn sie sind dem Entstehungsmythos nach »Geschöpf der Gottheiten«⁴⁰. In der Frühzeit wurden häufig Begründer eines Clans (*uji*) als *kami* für die Region, in der sie gelebt und gewirkt haben, verehrt, für die sie nach ihrem Tode eine Schutzfunktion zugesprochen bekamen (Clan-Shintō). Damit erstreckte sich die Ahnenfunktion des Oberhaupts (*uji-gami*) auf die Region, über die der Clan herrschte.

In den ersten japanischen Chroniken Kojiki und Nihonshoki findet sich die mythische Schöpfungsgeschichte des japanischen Reiches, die das Pantheon der Gottheiten ordnet. Das Götterpaar Izanami und Izanagi fischte die japanischen Inseln aus dem Meer. Ihr erstes Kind war die Sonnengottheit Amaterasu, welche Licht in das Dunkel der Welt brachte. Sie steht vor allem für Harmonie zwischen den Naturgewalten sowie zwischen den Menschen, sie wird im Großschrein von Ise verehrt, auf sie geht die Genealogie des Tennō zurück⁴¹. Ihre Geschwister sind der Mondgott Tsukuyomi und der launige Susano, Gott des Windes und des Meeres, der auch für Gewitter zuständig ist⁴². Darüber hinaus gibt es viele weitere Gottheiten⁴³, die teilweise auch als Tiere verehrt werden, wie Inari, der Fuchs als Gottheit des Reises⁴⁴. Zahlreiche Darstellungen gibt es auch von Drachen, die auf den Drachenkönig am Grunde des Meeres zurückgehen⁴⁵.

39 Zu den Elementen shintōistischer Schreinbauten vgl. Kreiner (1979), S. 68–70.

40 Vgl. Kreiner (1979), S. 68.

41 Aus dieser Auffassung entwickelte sich nach 1868 der »Staats-Shintō«, in dem der Tennō als göttliches Oberhaupt aller Japaner angesehen wurde, wobei das Attribut »göttlich« als »über alles erhaben« verstanden wird, aber nicht als »unfehlbar«. Nach 1945 wurde der Staats-Shintō aufgelöst und in die hierarchischen Strukturen des »Schrein-Shintō« umorganisiert. Darüber hinaus gibt es viele Kultstätten ohne organisatorische Bindung (Volks-Shintō); vgl. Kreiner (1979), S. 65–67.

42 Da die Chroniken für die Festigung des Machtanspruchs des japanischen Kaiserhauses geschrieben wurden, ist auch mit der Beschreibung der japanischen Schöpfungsgeschichte möglicherweise der Versuch unternommen worden, vorhandene Gottheiten strategisch zu strukturieren, vgl. Kreiner (1979), S. 62f. Siehe auch Scheid, www.univie.ac.at/rel_jap/an/Mythen/Goetter_des_Himmels.

43 Die Schwester der Amaterasu, Ame-no-uzume, wird im Atsuta-Schein in Nagoya verehrt, in dem eines der drei Reichsinsignien, das Schwert, aufbewahrt wird. Die sieben Glücksgötter haben daoistische, shintōistische und buddhistische Merkmale, vgl. Scheid, www.univie.ac.at/rel_jap/an/Ikonographie/Gluecksgoetter.

44 Der bekannteste Inari-Schrein ist der Großschrein in Fushimi, Kyōto, vgl. Scheid, www.univie.ac.at/rel_jap/an/Bauten/Bekannte_Schreine/Inari. Es gibt allerdings auch buddhistische Tempel, die Inari gewidmet sind – ein Phänomen des Synkretismus von Shintō und Buddhismus. Das in Kap. 5.2 vorgestellte Unternehmen Gekkeikan hat einen Zweigschrein des Inari-Schreins von Fushimi auf seinem Grundstück stehen, dort werden regelmäßig Rituale für das Gelingen des Sake und den Wohlstand des Familienunternehmens abgehalten.

45 Der Drachengott ist aus den ältesten Mythen im asiatischen Raum bekannt, vgl. Scheid, www.univie.ac.at/rel_jap/an/Mythen/Goetter_der_Erde. Auch Tiger gehören zu den Sym-

Shintō ist eine dem Leben zugewandte Religion ohne Stifter, heilige Schrift oder Dogmen. Die *kami* schaffen Ordnung und Harmonie in der chaotischen Welt des Lebens⁴⁶. Kommt etwas in Unordnung, sei es durch ein Gewitter oder eine Krankheit, werden Reinigungsrituale abgehalten, um die Harmonie und den Einklang mit der sozialen Umgebung oder der Natur wieder herzustellen. Im Shintō stehen rituelle Handlungen im Vordergrund, weniger das, was man glaubt⁴⁷. Die *kami* werden vor Beginn eines bestimmten Ereignisses um Schutz oder um gute Ergebnisse gebeten. Zeremonien und Rituale werden in von heiligen Bezirken umgebenen Schreinen abgehalten oder vor den oben bereits erwähnten kleinen Hausschreinen. Zeremonien werden von Priestern durchgeführt, die Gläubigen kommen dafür in den Schrein. Für manche Zeremonien kommen Priester auch an einen bestimmten Ort, zur Einweihung eines Hauses beispielsweise, zu Schiffstauen oder für die Weihe eines neuen Fahrzeugs. *Kami* statten den Menschen ihres Distrikts auch ein- oder zweimal im Jahr einen Besuch ab, dazu wird ein kleiner Tragschrein durch die Umgebung getragen (*matsuri*)⁴⁸. Gerade um diese Schreinfeste hat sich die Diskussion immer wieder neu entfacht: Sollen sie als religiös betrachtet werden oder als traditionelles Kulturgut⁴⁹? Diese Feste werden von lokalen Nachbarschaftsgruppen ausgerichtet, in deren Umgebung sich der Schrein befindet. Viele Familienunternehmen engagieren sich bei solchen Festen finanziell und auch personell. Sie tragen auf diese Weise dazu bei, die Feste und ihre Traditionen zu erhalten⁵⁰.

Rituelle Kontakte mit den *kami* richten sich nach den Jahres- und nach den Lebenszyklen, also nach zentralen Aspekten im Leben der Menschen und in ihrer sozialen Interaktion: Geburt bzw. Namensgebung, die Zeremonie des »Erwachsenwerdens« (früher mit 13 oder 14, heute mit 20 Jahren), Heirat sowie Tod. Darüber hinaus gibt es einige besondere Geburtstage wie den 60. Geburtstag (*kanreki*), mit dem die »zweite« Lebensphase beginnt, in welcher dann der 77., 88., 99. und der 100. Geburtstag besonders gefeiert werden. Diese Daten richten sich nach dem daoistischen Verständnis der Lebenszyklen mit den zwölf Zeichen und fünf Elementen, dem aus China übernommenen Kalender. Dessen kosmologische Vorstellungen von Himmel und Erde (*onmyōdō*) haben das japani-

boltieren, sie werden häufig für Embleme und Logos verwendet, so auch bei Toraya (Kap. 5.5): Das traditionelle Teegeschäft hat den Tiger (*tora*) im Geschäftsnamen und im Logo.

46 Vgl. Fitzgerald (1993) und Nelson (1992).

47 »Shinto is not interested in credenda but in agenda«, zitiert nach Picken (1994), xxxii.

48 Mit diesen Festen wird die Verbundenheit der Menschen zu »ihrer« lokalen Gottheit zum Ausdruck gebracht, mit der Region und den Naturgewalten, ernsthaft im Ritual und ausgelassen im Umzug – was kein Widerspruch ist, sondern beide Elemente des Lebens vereint; vgl. Hardacre (1991), Hendry (2019) sowie Pye (2020).

49 Vgl. Fitzgerald (1993).

50 Beispielsweise werden das Gion-Fest in Kyōto von Horikin (Kap. 5.7) und das Awa Odori in Tōkyō von Shiseido (Kap. 5.8) unterstützt.

sche Leben in vielen Bereichen geprägt und tun dies bis heute⁵¹. Insofern ist auch der Daoismus für das religiöse Verständnis von Japan wichtig. Im Kalender werden Glück bringende und weniger Glück bringende Tage unterschieden. Tage für bestimmte Rituale werden nach diesem Kalender ausgewählt, wie beispielsweise für Hochzeiten oder Bestattungen. Andere Tage für Festivitäten stehen fest, wie die der Tag- und Nachtgleiche oder der 3. März für das Fest der Sieben-, Fünf- und Dreijährigen oder der 5. Mai für das Knabenfest. Sie werden mit Besuchen von Shintō-Schreinen begangen.

Darüber hinaus gibt es Feste für Rituale nach der kalendarischen Einteilung der Natur in die vier Jahreszeiten und damit für die Zeiten von Aussaat und Ernte. *Kami* wurden und werden als Schutzgottheiten für die wirtschaftlichen Aktivitäten beispielsweise in der Landwirtschaft verehrt. Daher spielen Reinigungsrituale eine große Rolle bzw. Rituale, die, wie oben beschrieben, zu bestimmten Anlässen stattfinden und vor einer bestimmten Handlung, wie beispielsweise der Aussaat des Reises oder dem Beginn des Brauprozesses von Sake oder Sojasoße, durchgeführt werden. Solche Rituale vor Ort werden häufig durch Rituale in einem Schrein ergänzt. Weitere Anlässe für Schreinbesuche sind der Beginn des neuen Jahres, das erste Arbeiten im Jahr, die Ausfahrt zum Fischen auf das Meer oder die Ernte der Feldfrüchte. Auf diese wichtigen Ereignisse im Jahreszyklus wird bis heute geachtet⁵². In traditionellen Familienunternehmen werden einige dieser Rituale und Feste gemeinsam begangen und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden zu bestimmten Anlässen wie Geburt oder Hochzeit mit Geschenken bedacht.⁵³

Shintō widmet sich den Menschen im Diesseits. Der Tod wird als etwas Unreines erachtet und daher eher tabuisiert. Menschen, die aus dem Leben scheiden, werden zu *kami*. Damit diese nicht als unheilstiftende Geister das diesseitige Leben in Unordnung bringen, wurden Tote mit besonderen Zeremonien in ihre letzte Ruhestätte verabschiedet, aus denen sich wiederkehrende Rituale der Ahnenverehrung abgeleitet haben. Menschen, die mit dem Tod in Berührung

51 Die kosmologischen Vorstellungen leiten sich aus den Prinzipien von Yin und Yang ab, die im I'Ging beschrieben sind. Auf die Bedeutung der japanischen Kosmologie *onmyōdō* für die Geschichte des Staates, über die das Amt für Kosmologie zu wachen hatte, wurde zu Beginn des Abschnitts hingewiesen.

52 Im menschlichen Leben gibt es bestimmte »Gefahrenjahre« (*yakudoshi*). Für Männer sind dies das 25., 42. und 61., für Frauen das 19., 33. und 61. Lebensjahr. In diesen Jahren sowie dem Jahr davor und danach wirken andere kosmische Kräfte, daher sollte man achtsamer mit sich umgehen, weil man anfälliger ist für Gefahren, Krankheiten oder andere Veränderungen.

53 Konkrete Beispiele werden bei den Vorstellungen der Familienunternehmen angeführt, etwa bei Okaya, Kap. 5.1, oder Gekkeikan, Kap. 5.2.

kommen, beispielsweise dadurch, dass ein enges Familienmitglied verstorben ist, ziehen sich für einen gewissen Zeitraum aus der Gemeinschaft zurück.⁵⁴

3.4 Buddhismus als den Shintō ergänzende Lehre⁵⁵

Mit dem Buddhismus kam im 6. Jahrhundert ein neues Konzept für das Leben nach dem Tode nach Japan, welches sich in die vorhandene Vorstellungswelt des Shintō integrieren ließ. Die rasche Verbreitung des Buddhismus rührte daher, dass sich der Yōmei Tennō selbst dafür eingesetzt hatte. Er war im Jahr 600 n. Chr. erkrankt und hatte ein Gelübde abgelegt: Wenn die Anbetung Buddhas ihm zur Heilung ver helfe, würde er dies als Zeichen für dessen spirituelle Kraft anerkennen, die auch seinem Volk und dem Gedeihen des Landes zugutekomme. Nach seiner Genesung erteilte er folglich den Auftrag, in ganz Japan Tempel erbauen lassen. Als Yōmei kurz darauf starb, führte Prinz Shōtoku diese Aufgabe fort, er weihte u. a. den Shitennōji in Ōsaka ein und ließ in Nara den Hōrūji errichten.⁵⁶ Allerdings erlangte der Buddhismus keine vollständige Kontrolle über das Kaiserhaus, der Tennō befolgte weiterhin die *onmyōdō*-Rituale und blieb oberster Priester im Großschrein von Ise.⁵⁷

Die buddhistischen Vorstellungen, die in der damaligen Zeit in Japan Anklang fanden, stammten aus der Richtung des Mahayana-Buddhismus, nach welcher die Erleuchtung aus sich selbst heraus durch Anrufung und Gebet erlangt werden kann, ohne dass Menschen eine besondere Bildung in der buddhistischen Lehre erreicht haben müssen. Der Mahayana-Buddhismus konnte an die Vorstellungen des Shintō anschließen, weil argumentiert wurde, die Buddha-Natur sei eine Art

54 Bis in das 7. Jahrhundert wurde der Palast beim Tode eines Tennō aufgegeben und in einiger Entfernung neu errichtet. Die Vorstellung, dass der Tod eines nahen Menschen eine »Verunreinigung« mit sich bringt, der man mit Reinheitsritualen und Enthaltensamkeit (beispielsweise keine Teilnahme an Festen, um das Glück anderer nicht zu stören) begegnet, ist auch heute noch anzutreffen. So wird bei einem Todesfall in der direkten Verwandtschaft vom Versenden von Neujahrsgrüßen abgesehen und stattdessen Anfang November eine entsprechende Mitteilung dazu gemacht. Auf Rituale der Ahnenverehrung wird in Kap. 4 eingegangen.

55 Für einen Überblick siehe Kreiner (1979), S. 74–79, sowie Scheid, www.univie.ac.at/rel_jap/an/Grundbegriffe/Buddhismus (letzter Zugriff am 22.5.2021).

56 Auf den Beginn des ältesten japanischen Familienunternehmens Kongō Gumi in diesem Zusammenhang wird auch hier noch einmal hingewiesen, vgl. Kap. 5.10.1.

57 Im Großschrein von Ise leitet bis heute ein nicht verheiratetes weibliches Mitglied der Kaiserfamilie als Priesterin (*miko*) bestimmte Rituale. 1675 wurde buddhistischen Mönchen der Zugang zum Großschrein von Ise verboten und 1871 wurde die Anlage für die Rituale des Tennō umgebaut, um die Erneuerung des Shintō zu unterstreichen; vgl. Teuween (2020), S. 73. Das Familienunternehmen Okaya (Kap. 5.1) ist eines der ersten privatwirtschaftlichen Unternehmen gewesen, die an diesen Umbauten im Ise-Schrein beteiligt waren.

Weiterentwicklung der *kami*. Der Mensch konnte nunmehr nach seinem Tode shintōistisch *kami* oder buddhistisch *hotoke*⁵⁸ werden auf dem Weg zur Erleuchtung bzw. in das Nirwana. Auch das Konzept der Wiedergeburt wurde angenommen, weil es den Menschen eine andere Perspektive für das Leben nach dem Tode bot als der Shintō und ihnen die Möglichkeit eröffnete, im irdischen Leben etwas dafür zu tun, um im Jenseits das Stadium des Buddha zu erreichen.

Im diesseitigen Leben passte auch das buddhistische Prinzip des »on« zu den shintōistischen Vorstellungen, welches eine Form der gegenseitigen Verpflichtung bezeichnet, die sich aus den zwischenmenschlichen Beziehungen ableitet. Diese Verpflichtungen den Menschen in der eigenen Umgebung gegenüber sind kontextabhängig, Eltern gegenüber ist man anders verpflichtet als Geschwistern oder Kindern, weiter entfernten Verwandten, Vorgesetzten, Lehrern oder Nachbarn usw. Diesem Gefühl der Abhängigkeit wohnt ein Gefühl der Dankbarkeit inne, die man dieser Beziehung entgegenbringt und die zu verschiedenen Gelegenheiten und Anlässen zum Ausdruck gebracht wird⁵⁹. Diese Vorstellungen im Umgang miteinander waren an die shintōistischen Vorstellungen von Dankbarkeit für das, was Götter und Natur den Menschen zum Leben bieten, anschlussfähig und ließen sich auch mit den zwischenmenschlichen Beziehungen konfuzianischer Vorstellungen vereinbaren, die im folgenden Abschnitt angesprochen werden. Als der Buddhismus im 7. Jahrhundert zur Staatsreligion erklärt wurde, wurden im ganzen Land Tempel und Klöster als Zentren buddhistischer Lehre errichtet. Bei der Verbreitung wurde pragmatisch vorgegangen, so wurden in einigen ländlichen Regionen shintōistische Schreine um buddhistische Elemente ergänzt.⁶⁰ In den folgenden Jahrhunderten entstand eine einzigartige Symbiose, ein »Synkretismus« zwischen Shintō und Buddhismus, was als Erklärung dienen mag auf die eingangs gestellte Frage, warum sich heutzutage Japanerinnen und Japaner beiden Anschauungen zugehörig fühlen.⁶¹

Die Verbreitung des Buddhismus hatte zunächst auf die herrschende Elite Einfluss, durch verschiedene Edikte allerdings zunehmend auch auf den Alltag

58 »Hotoke« bedeutet Buddha und schließt die Ahnen ein, die bereits auf dem Weg zur Buddha-Natur sind, vgl. Kawano (2015), S. 1.

59 Aus jeder Beziehung des Miteinander (»on«) leitet sich das »on-gaeishi« ab, eine Art des Zurückgebens der erfahrenen Fürsorge, die aus der Verpflichtung durch ein Beziehungsverhältnis entsteht; vgl. Hamabata (1990), S. 18–24.

60 Als ein Beispiel seien die Yamabushi genannt, die »Bergkrieger«, die zurückgezogen in den Bergen leben: Ihre Anschauungen und asketischen Rituale vereinen buddhistische, shintōistische und daoistische Elemente, welche in die Heian-Zeit, also bis in das 7. Jahrhundert zurückreichen, vgl. Scheid, www.univie.ac.at/rel_jap/an/Alltag/Yamabushi; siehe auch die Gründung des Hōshi, dazu mehr in Kap. 5.10.3.

61 Ahnenrituale finden heutzutage, wie bereits angemerkt, überwiegend nach buddhistischem Zeremoniell statt, in ländlichen Regionen und in traditionellen Familien ist auch beides anzutreffen.

der Bevölkerung. Das Edikt des Tokugawa-Shōgunats von 1637 beispielsweise schrieb die Registrierung aller Japaner in buddhistischen Tempeln vor, um auf diese Weise das Christentum verbannen zu können, welches Mitte des 16. Jahrhunderts nach Japan gelangt war und die politischen Machtverhältnisse ins Wanken zu bringen drohte. Den buddhistischen Tempeln wurde die Führung der Familienbücher (*koseki*) übertragen und damit eine gewisse Kontrolle über die Ausübung des Glaubens.⁶² Somit verlagerten sich die Aufgabenbereiche der Mönche weg von Aktivitäten auf der Ebene der politischen Eliten hin zu den Menschen in ihrer direkten klösterlichen Umgebung, was wiederum den Tempeln und Klöstern ein gutes Auskommen sicherte: Für die Abhaltung von buddhistischen Ritualen zu verschiedenen Anlässen im Lebenszyklus wie auch für die Seelen der Verstorbenen bei Bestattungsritualen und in entsprechenden Abständen danach wurden Spenden entrichtet, aus denen neben dem Lebensunterhalt für Mönche und Nonnen auch bauliche Maßnahmen und Tempelschulen finanziert wurden.

Für die Weiterentwicklung des theoretischen Rahmens im Buddhismus in Japan waren weitere Impulse vom Festland wichtig, welche von japanischen Mönchen kamen, die in China Unterweisung erfahren hatten. Der Mönch Kūkai beispielsweise brachte im Jahr 804 den mantrischen Buddhismus (jap. *Shingon*-Buddhismus oder *mikkyō*) aus Chang'an mit, der damaligen Hauptstadt Chinas⁶³. Ein Jahr zuvor hatte der Mönch Myōan Eisai bereits den Tendai-Buddhismus nach Japan gebracht, der ebenfalls der esoterischen Lehre folgte, allerdings einen eher asketischen Weg zur Erleuchtung vertrat. Dessen Haupttempel wurde der Enryakuji am Berg Hiei im Nordosten der damaligen Hauptstadt Heian, das heutige Kyōto. Diese Schule erlangte dadurch Verbreitung

62 Die Kontrolle über die religiöse Ausübung wurde unter der Tokugawa-Zeit noch einmal verstärkt, um die Mobilität der bäuerlichen Bevölkerung zu begrenzen. Die politische Elite setzte sich in dieser Zeit allerdings zunehmend mit (neo-)konfuzianischen Schriften auseinander. Mit der Rückgabe der politischen Macht an den Tennō wurde nach 1868 auch die ideologische Schule des Shintō (*kokugaku*) gestärkt. Die Meiji-Regierung verordnete eine Trennung von Shintō und Buddhismus (*shinbutsu bunri*) sowie die Übergabe der Familienregister an Shintō-Schreine. Dagegen entwickelte sich in der Bevölkerung erheblicher Widerstand, so dass das Führen der Familienregister 1871 den örtlichen Verwaltungseinheiten übergeben wurde.

63 Der Mönch Kūkai (später Kōbō Daishi genannt) gründete 835 den Tempel von Mt. Koya, bis heute ein Magnet für Anhänger des Shingon-Buddhismus. Das Mausoleum des Kūkai und die Tempelanlage sind umgeben vom größten Waldfriedhof Japans. Dort sind in den 1950er Jahren zunehmend von großen (Familien-)Unternehmen wie beispielsweise UCC Coffee, Yakult oder Shinmeiwa Gräber für Firmenangehörige angelegt worden. Diese Unternehmen boten damit an, sich um die Einhaltung buddhistischer Rituale und die Grabpflege zu kümmern, was besonders für (alleinstehende) Personen attraktiv war, die nach dem Zweiten Weltkrieg aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr die Grabstätte ihrer Ursprungsfamilie nutzen konnten sind; vgl. Nakamaki (2019).

in Japan, dass sie es zuließ, den Berggott Hiei (*san-ō*) sowohl als Gestalt Buddhas als auch als shintōistischen *kami* zu verehren.⁶⁴

Beide großen Schulen standen im Wettstreit um den richtigen Weg zur Erleuchtung und unter den Nachfolgern der Mönche Kūkai und Eisai entwickelten sich weitere Unterströmungen. Aus der sog. Jōdō-Schule des »Reinen Landes« beispielsweise ging die Schule des Nichiren (1222–1282) hervor, die das Lotus-Sutra in den Mittelpunkt stellt⁶⁵. Die Aufspaltung in insgesamt sechs verschiedene buddhistische Schulen hatte Auswirkungen auf die religiöse Ausrichtung der jeweiligen Tempel und entfaltete durch die Zugehörigkeit der dort lebenden Bevölkerung Wirkung in die sie umgebenden Regionen hinein.⁶⁶ Auf eine ausführlichere Darstellung der einzelnen Schulen muss an dieser Stelle aus Platzgründen verzichtet werden.

Nicht fehlen allerdings darf der Zen-Buddhismus, der im 13. Jahrhundert durch den Mönch Dōgen Zenji nach Japan kam. Dōgen (1200–1253) lehnte den in Japan entstandenen Synkretismus zwischen shintōistischen und buddhistischen Vorstellungen ab und trat stattdessen für eine reine Form der Lehre ein. Er stand somit in Konflikt zu anderen buddhistischen Schulen. Seiner Lehrmeinung nach hat jeder Mensch eine Bestimmung, welche seinen Platz im Gefüge der Lebensgemeinschaft bestimmt. Aufgabe des Einzelnen ist es, sich seiner Bestimmung entsprechend in die Arbeit des Alltags zu versenken. Durch tägliche Wiederholungen wird man Eins mit seinem Tun und kann durch die Aufgabe des Selbst die Erleuchtung (*satori*) erreichen. Ein weiterer Weg zur Erleuchtung ist die Meditation, die im Sitzen (*za-zen*) oder auch im Gehen stattfinden kann. Diese Phi-

64 Alle buddhistischen Schulen hatten »Mönchssoldaten« (*sōhei*), die sich ab dem 11. Jahrhundert immer wieder untereinander bekriegten. Anlässe waren meist Auseinandersetzungen um Landbesitz und weniger um Glaubensinhalte. Der Kaiserhof konnte ihnen aus Glaubensgründen nicht viel entgegensetzen und rief immer wieder den Schwertadel zur Hilfe. Schätzungen zufolge waren zeitweise zwei Drittel der Mönche bewaffnet und erhielten in Tempelanlagen Ausbildung in Naginata- und Schwertkampf. Die blutigen Konflikte zwischen den buddhistischen Schulen werden neben der Invasion der Mongolen als weiterer Auslöser für die Zeit der kämpfenden Provinzen im 15. und 16. Jahrhundert angesehen. Auch die drei Reichseiniger (s. Exkurs I) bekämpften die Mönchssoldaten und versuchten so, den Einfluss des Buddhismus auf die politische Elite zurückzudrängen. Erst nach der Befriedung des Landes durch Tokugawa Ieyasu 1603 verschwanden die *sōhei*, vgl. Taranczewski (2019), S. 145ff.

65 Aus dem Nichiren-Buddhismus leitete sich nach dem Zweiten Weltkrieg die konservative Laienorganisation Sōka Gakkai ab, die größte der sog. »neuen Religionen« in Japan. Deren Ableger Kōmeitō zog als »Partei der öffentlichen Sauberkeit« in das Parlament ein, ist aber inzwischen organisatorisch von der Religionsgemeinschaft getrennt. Einer der international bekannteren Vertreter ist Ikeda Daisaku, vgl. Klein & Kreiner (2019), S. 444.

66 Ein Gesetz aus dem Jahre 1613 sicherte dem Buddhismus bis 1868 die Betreuung der Familiengräber und des Ahnenkults. Da die Familienregister in den jeweiligen lokalen Tempeln geführt wurden, konnte es passieren, dass man beim Wechsel in ein anderes Familienregister auch zu einer anderen buddhistischen Schule wechseln musste.

losophie des Zen-Buddhismus, durch Meditationsübungen die eigenen Gefühle unter Kontrolle zu bringen, fand bei den Samurai Verbreitung. Auch in der Entwicklung von Schulen wie beispielsweise denen für die Teezeremonie wurden diese Zen-Praktiken aufgenommen und sie verbreiteten sich dadurch zunehmend in andere Bereiche der japanischen Gesellschaft.

3.5 Konfuzianische Ethik und Bildung

Die Vorstellungen von Loyalität und Disziplin, die im Zen-Buddhismus gepredigt wurden, waren anschlussfähig an die Beziehungen zwischen Herr und Gefolgschaft nach der konfuzianischen Ethik, die, wie erwähnt, bereits im 7. Jahrhundert nach Japan gekommen war. Konfuzianische Ideen wurden damals insofern aufgenommen, als mit der Betonung der Loyalität in den zwischenmenschlichen Beziehungen eine Hierarchisierung der Bevölkerung im japanischen Staatswesen vorgenommen werden konnte. Auch bei der Verwendung des Begriffs Konfuzianismus ist darauf zu achten, dass er nicht als einheitliches Konzept verstanden werden darf, welches in Japan übernommen wurde und fortbestand. Ähnlich wie bei Shintō und Buddhismus sind die Vorstellungen jeweils im Zusammenhang mit der Zeit zu sehen, in der sie Verbreitung fanden. Die Bezüge des Konfuzianismus zur chinesischen Volksreligion beispielsweise fanden in Japan nur wenig Beachtung.⁶⁷ Das Buch der Riten hingegen, welches Konfuzius zugeschrieben wird und zu den sog. »chinesischen Klassikern« gehört⁶⁸, prägte maßgeblich das Verständnis von konfuzianischer Ethik der politischen Elite am japanischen Kaiserhof bzw. später der Shōgunatsregierungen.

Das philosophische Menschenbild dieser chinesischen Klassiker erwies sich nämlich als anschlussfähig an die in Japan vorherrschenden shintōistischen Vorstellungen. Der Auffassung Mengzis⁶⁹ nach hat jeder Mensch von Natur aus die Fähigkeit, gut und schlecht zu unterscheiden; er kann rechtschaffen den Weg des Guten beschreiten, die Regeln der Gerechtigkeit lernen und das Gelernte

67 Das Verständnis und die Auslegung von konfuzianischen Ideen in China, Korea und Japan unterscheiden sich erheblich, hierzu Ko et al. (2003), S. 4ff, und sollte stets in die historischen Zusammenhänge der jeweiligen Zeit eingeordnet werden. Die Ahnenverehrung als Volkskult in China ist älter als die konfuzianischen Ideen und daher separat zu betrachten. Der Konfuzianismus im Sinne einer Verehrung der Person des Konfuzius ist in Japan nicht anzutreffen.

68 Eine digitale Fassung ist zu finden unter www.zeno.org/Philosophie/M/Anonym/Li+Gi+-+Das+Buch+der+Riten,+Sitten+und+Gebr%C3%A4uche.

69 Mengzi (oder Menzius), der bedeutendste Schüler des Konfuzius, setzte sich für die Verbreitung des Gedankenguts seines Lehrers ein sowie dafür, dass in der Han-Dynastie der Konfuzianismus zur imperialen Doktrin erhoben wurde.

anwenden, um das »volle Menschentum der wirklichen Güte« zu erlangen⁷⁰. Dabei ist das Ziel, den Weg zur Erlangung der Tugenden zu beschreiten, welche man sich durch strenge Disziplin sich selbst sowie Milde und Güte den Mitmenschen gegenüber aneignen kann. Die edlen Tugenden können durch stetiges Lesen und Lernen sowie permanentes Wiederholen von Ritualen erreicht werden.⁷¹ Die Verehrung der Eltern und Ahnen, die Mengzi als eine wichtige Pflicht jedes Menschen hervorhob, wurde in Japan zum zentralen Element für die Fortführung des »Hauses« mit seinem Namen und gesellschaftlichen Status. Das Prinzip dieser »filial piety«⁷², das zwischen Eltern und Kindern besteht, beschreibt deren gegenseitige Verpflichtung: die der Eltern, ihre Kinder zu Moral und Tugend zu erziehen, und die der Kinder, sich tugendhaft zu verhalten und die Eltern und Ahnen zu ehren. Dieses Konzept wiederum passte gut zu dem der Mildtätigkeit im buddhistischen Glauben, aus dem sich eine Praxis des Altruismus entwickelte, die in vielen japanischen Familienunternehmen anzutreffen ist⁷³. Aus dem Gefühl von Verpflichtung und Dankbarkeit (*on*) heraus entsteht eine natürliche Bereitschaft, sich für das Wohl der Menschen und für die Gesellschaft einzusetzen.

Die konfuzianische bzw. dann die neo-konfuzianische Ethik wurden von den jeweiligen Militärregierungen aufgegriffen. Das Kamakura- (1185–1333) und vor allem ab 1600 das Tokugawa-Shōgunat entwickelten daraus, wie im Kapitel zu den historischen Meilensteinen erwähnt, eine Ordnung für die Gesellschaft durch deren Einteilung nach Berufsständen: Samurai, Bauern, Handwerker und Händler. Jeder Mensch hatte entsprechend seines Berufsstands seine Aufgaben für die Gemeinschaft zu erfüllen und dabei darauf zu achten, nicht selbstsüchtig

70 Konfuzius selbst stammte aus der Oberschicht und nur dieser gestand er das Recht auf Bildung zu und die geistige Fähigkeit zum Regieren. Daraus leitet er auch die Unterteilung der Menschen nach deren Fähigkeiten und dementsprechend in Berufsgruppen ab. Zu den Lehren des Konfuzius und der chinesischen Klassiker siehe www.zeno.org/Philosophie/M/Anonym/Li+Gi+-+Das+Buch+der+Riten,+Sitten+und+Gebr%C3%A4uche/Zur+Einf%C3%BChrung/1.+Die+Bedeutung+der+Aufzeichnungen+%C3%BCber+die+Sitte.

71 Die in Kap. 5 vorgestellten japanischen Familienunternehmen zitieren aus den hier genannten chinesischen Klassikern.

72 Das Konzept der kindlichen Pietät, auf Japanisch »kō«, wurde nicht als konfuzianisches Gedankengut vermittelt, wie dies in China der Fall war, sondern über den Buddhismus, der es auf die Verehrung der Ahnen übertrug. Im Falle von Japan scheint die religiöse Komponente in dieser Beziehung abhandengekommen zu sein, vgl. Horii (2018), S. 91. Hervorzuheben ist, dass das Konzept für alle Kinder gilt, unabhängig von ihrem Geschlecht.

73 Dieser buddhistische Altruismus hat in die Philosophien von Familienunternehmen Eingang gefunden: In den Familienregeln der Imagawa aus dem frühen 15. Jahrhundert beispielsweise wird es als Fehltritt bezeichnet, die immerwährende Güte von Lehnsherrn und Vater zu vergessen; Spafford S. 23. Suenaga (2019), S.156, führt viele Beispiele von Wohltätigkeit von Händlern aus Ohmi (»benevolent merchant«) an, wie das des »Nakai Genzaemon (1716–1805)«, der in einer Hungersnot den Menschen Arbeit und somit das Gefühl gab, der Not aus eigenem Vermögen zu begehnen und nicht aus einer Abhängigkeit als Bittsteller.

oder habgierig zu handeln⁷⁴. Als Tugenden der Samurai wurden Loyalität, Pflichtbewusstsein, Treue (*chū*), Wahrheit, Wahrhaftigkeit, Unverfälschtheit (*makoto*, *shin*), Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Rechtlichkeit (*gi*), Mut (*yu*), Einhaltung der Etikette, Höflichkeit (*rei*) und Menschlichkeit (*jin*) erachtet⁷⁵. Diese neo-konfuzianischen Ideale wurden auch von Shintō-Theoretikern aufgegriffen, die nunmehr auch den *kami* konfuzianische Werte zuschrieben. Das Konzept der Loyalität in den Beziehungen zwischen Lehnsherrn und Samurai (*chū*) wurde in deren »Lehre für die Tugenden«⁷⁶ integriert. Dieses japanisierte Verständnis von Neo-Konfuzianismus wurde in Korea oder China stark kritisiert, waren damit doch auch buddhistische Bestattungsriten und Beziehungen zwischen Männern unter den Samurai zulässig. Die Vorstellungen der Samurai von Loyalität gegenüber Vorgesetzten waren auch für die großen Händlerfamilien attraktiv, die sie in ihre Hausverfassungen aufnahmen⁷⁷.

Diese Loyalität in Beziehungen kommt zudem auch besonders im Verhältnis zwischen Lehrern und Schülern⁷⁸ zum Ausdruck: Lehrmeister haben über viele Jahre Wissen akkumuliert, das sie an ausgewählte Schüler bestmöglich weitergeben. Diese wiederum fühlen sich ihren Lehrern gegenüber verpflichtet, sich dem Gelernten und auch dessen Weitergabe an die nächste Generation zu widmen. Die daraus entstehende hierarchische Positionierung der Individuen findet in einer rituellen Ehrerbietung beispielsweise durch Verbeugungen oder andere Dankbarkeitsbezeugungen wie den Austausch von Geschenken zu bestimmten Anlässen Ausdruck. Ein solches Prinzip gegenseitigen Verpflichtetseins liegt auch den Beziehungen zwischen Lehrern und Schülern in anderen Bereichen zugrunde. Lehren werden mündlich weitergegeben und die Nachfolge wird an leibliche Söhne übertragen. Nicht selten aber werden auch die besten Schüler

74 Jede Tätigkeit sollte als »himmlische Berufung« (*tenshoku*) angesehen werden, die ihren Beitrag zur Gesellschaft leistet; vgl. Bellah (1985), S. 160, auch zitiert bei Pohl (2013), S. 54.

75 Daher wird diese Form auch als »Elite-Konfuzianismus« für die Samurai bezeichnet, siehe Ikegami (1995), S. 299ff, zitiert bei Rozman (2002), S.16, der sich erheblich von den deutlich orthodoxeren Vorstellungen des Konfuzianismus in Korea oder China unterschied. Nach dem Ehrenkodex der Samurai wird der rituelle Selbstmord (*seppuku*) erwartet, um die Schuld für einen gravierenden Fehler zu tilgen; siehe Ikegami (1995), S. 27f, 292f. Menschen, die zu Unrecht aus dem Leben scheiden, ob freiwillig oder unfreiwillig, können aus dem Jenseits wirken und den Lebenden Schaden zufügen bzw. an den Feinden Rache nehmen. Dieses doppelte Rachegefühl als Lebende und durch ihre Geister nach dem Freitod sollte auch Kamikaze-Piloten im Zweiten Weltkrieg anspornen, vgl. Kreiner (1979), S. 68.

76 Vgl. Ikegami (1995), S. 251f.

77 Vgl. Ikegami (1995), S. 296f.

78 Für »Lehrer« werden die Begriffe »sensei«, »shihan« oder »rōshi« verwendet, mit dessen Verwendung anerkannt wird, dass die Person ein bestimmtes Qualifikationslevel erreicht und unter Beweis gestellt hat. Schüler oder Schülerinnen werden als »deshi«, »oshiego« oder »seito« bezeichnet. Im Japanischen ist der Begriff ungeschlechtlich; hier wird die männliche Form verwendet, da in vielen Disziplinen über Jahrhunderte männliche Lehrmeister dominierten. Siehe auch den Exkurs III zum *iemoto*-System.

adoptiert oder als Nachfolger installiert. Die so entstehende Beziehung »Älterer/Jüngerer«⁷⁹ prägt bis heute viele Bereiche des japanischen Zusammenlebens. Die »Älteren« kümmern sich um die Ausbildung der »Jüngeren« und die »Jüngeren« sind den »Älteren« gegenüber loyal und gelehrig. Die Beziehung umfasst auch das »Zurückgeben« der Investition in die eigene Person. Ähnliches gilt für die Beziehung von Meister und Schüler beispielsweise im traditionellen Handwerk, in einer Teezeremonie-Schule oder in Kampfkünsten wie dem Schwertziehen und dem Bogenschießen. Eine Anerkennung als »Lehr-Person« auf einem dieser Gebiete bedeutet, Anerkennung für ein Können in einer Profession zu erlangen, was durchaus auch einen gesellschaftlichen Status mit sich bringt.

Solche Lehrer-Schüler-Beziehungen werden ein Leben lang gepflegt und geachtet⁸⁰, nicht selten wird bei wegweisenden Entscheidungen das Urteil des Lehrers eingeholt. Die Beziehungen zueinander bzw. zu Dritten werden gerne benannt, um eine Einordnung in das Sozialgefüge vornehmen zu können. Als Schüler eines bekannten Meisters geht ein Teil dessen Sozialkapitals auf diesen über, der sich diesem Ruf verpflichtet fühlt und sich entsprechend anstrengt, um dem gerecht zu werden. Gleiches gilt für die Beziehungen zwischen Älteren und Jüngeren. Dabei handelt es sich um eine wechselseitige Verpflichtung für die ältere Person, sich um die jüngere zu kümmern, ihr vieles beizubringen und sie im Lernprozess zu unterstützen. Die jüngere Person befolgt, was die ältere Person vorgibt, und lernt daraus zum einen Verhalten und zum anderen Fertigkeiten. Diese Art von »Lernen durch Abschauen«⁸¹ ist bis heute Bestandteil der firmeninternen Ausbildung. In der Regel bestimmt in diesem Kontext das Lebensalter die Beziehung bzw. der Eintrittszeitpunkt in die jeweilige Gruppe/das Unternehmen. Nicht selten werden solche auf Vertrauen basierenden Netzwerke auch bemüht, wenn man jemanden für bestimmte Zwecke sucht. Das kann bei der Einstellung in ein Unternehmen der Fall sein oder bei der Vermittlung einer Ehe.

79 Der japanische Begriff »senpai« steht für die oder den Älteren und »kōhai« für die oder den Jüngeren in einer Beziehung zwischen Schülern oder Arbeitskollegen.

80 Hier sei auf die ritualisierte Form des Dankes verwiesen, die der Beziehung inhärent ist. Das Gefühl der Dankbarkeit besteht auf beiden Seiten, bei Lehrenden, weil sie ihr Wissen weitergeben können, wie bei Lernenden, die unterwiesen werden. Dank drückt sich im respektvollen Umgang miteinander aus, in der Verbeugung und im Austausch von Geschenken, die den jeweiligen Status von Schenkendem und Beschenktem widerspiegeln; eine Liste von Geschenken und Anlässen findet sich z. B. bei Hamabata (1990), S.18f, hierzu auch Befu (1968), S. 181.

81 Im Zusammenhang mit handwerklichen Fertigkeiten wird diese Praxis als »minarai« oder »mite-manabu« bezeichnet. Sie wird aber auch im Zusammenhang mit Abschauen des Verhaltens von Vorgesetzten oder Eltern verwendet, wodurch eine Erziehung oder Ausbildung qua Nachahmung stattfindet. Der Begriff wurde in allen Interviews verwendet, wenn es um die Ausbildung der Kinder zur Nachfolge ging, vgl. Kap. 5.

Bildung war für alle Bevölkerungsschichten ein hohes Gut. Im Verlauf der Tokugawa-Zeit (1600–1868) verschafften sich Samurai ein zusätzliches Einkommen, indem sie in Tempelschulen (*teragoya*) oder in eigenen Schulen die Kinder wohlhabender Bauern und Händler unterrichteten. Gegen Ende der Tokugawa-Zeit verfügte jedes Städtchen über mindestens eine Tempelschule, so dass davon ausgegangen werden kann, dass den Jungen in weiten Teilen des Landes Lesen und Schreiben vermittelt wurde⁸². Über diese Schulen wurden nicht nur konfuzianische Schriften, sondern auch andere klassische chinesische Texte verbreitet wie das I'Ging⁸³, aus dem gern Zitate für die Kalligrafie (*shodō*) gewählt wurden. Damit fanden diese Philosophien Verbreitung in allen Schichten der japanischen Gesellschaft, was bis heute dazu beiträgt, dass bestimmte Begriffe in einen tieferen Zusammenhang wahrgenommen werden, auch wenn sie außerhalb des eigentlichen Kontexts verwendet werden.⁸⁴ Sie fanden auf diesem Wege Eingang in die Hausregeln japanischer Familienunternehmen sowie in die Managementphilosophien großer Unternehmer, die bis heute nachwirken.

3.6 Von Religion zu Tradition

Das Thema »Religion in Japan« ist in der Zusammenschau komplex: Die einheimischen Glaubensvorstellungen des Shintō waren flexibel genug, um neue religiöse Ideen aus dem Ausland zu tolerieren oder zu adaptieren. Zu verschiedenen Zeiten in der japanischen Geschichte fanden buddhistische oder konfuzianische Lehren Anklang in der politischen Elite, die sie auf unterschiedlich strenge Art im Lande verbreitete. Diese Lehren entwickelten sich im Lande weiter und verbanden sich zu einer einmaligen Mischung religiöser Anschauungen. Allerdings gab es auch immer wieder Zeiten der Rivalität von Lehrmeinungen bis hin zur Überbauung oder Zerstörung der jeweils anderen heiligen Anlagen. Dennoch ist allen Lehren und Lehrrichtungen gemeinsam, dass sie sich mit einem gewissen Pragmatismus miteinander arrangiert und eine Anschlussfähigkeit für die übrigen Glaubensrichtungen geschaffen haben.⁸⁵ Verbindung

82 Fruin (1992), S. 66, beziffert einen Anteil von 40 Prozent der japanischen Bevölkerung, die eine formale Schulbildung genossen. Er schätzt, dass 60 Prozent der männlichen und 15 Prozent der weiblichen Bevölkerung lesen und schreiben konnten und die Grundrechenarten beherrschten.

83 I'Ging oder Jijing ist der älteste der fünf chinesischen Klassiker, dessen Entstehungsgeschichte in das 3. Jahrtausend vor Christus zurückgeht. Es handelt sich um eine Sammlung von Strichzeichen und ihnen zugeordnete Sprüche.

84 Vgl. Moriya (1991), S. 118 ff. Die Phrasen aus drei oder vier chinesischen Zeichen (*yojijukugo*) beziehen sich auf chinesische Klassiker oder buddhistische Sutren. Auch Firmennamen werden nach diesem Muster gewählt, um die Belesenheit des Besitzers bzw. dessen Verbindung zu den damit verbundenen Philosophien zu demonstrieren, vgl. Shiseido (vgl. Kap 5.8).

85 Vgl. Iwasa (2018), S. 146f.

konnte über die rituellen Praktiken gefunden werden, die sich beispielsweise bei den Ritualen für Ahnenverehrung in den verschiedenen buddhistischen Schulen im Laufe der Jahrhunderte aneinander anglichen und ergänzten. Shintōistische Rituale mit ihren moralischen Aspekten, bei denen Reinigung, Wohlbefinden und Harmonie von Individuum und Gesellschaft im Einklang mit der Natur im Mittelpunkt stehen, ursprünglich konfuzianische Moralvorstellungen von der Ordnung zwischenmenschlicher Beziehungen, übernommen in die buddhistischen Traditionen, chinesische Klassiker wie das I'Ging und kosmologische Ideen daoistischer Vorstellung – all diese Vorstellungen sind Bestandteile des japanischen Alltags und damit der »traditionellen japanischen Kultur«. Als »japaneseness« oder »Yamato-Geist« bezeichnet, finden sie bis heute Ausdruck in den verschiedenen Bereichen des japanischen Alltags oder aber der Geschäftsbeziehungen wie auch in den Unternehmensphilosophien der langlebigen japanischen Familienunternehmen. Die alltägliche Praxis der überkommenen Rituale jedweder Anschauung stärkt das Zugehörigkeitsgefühl innerhalb der Familie und innerhalb der Verwandtschaftsgruppen, womit auch deren jeweilige Positionierung im Gefüge der Gesellschaft vermittelt wird. Gerade langlebige Familienunternehmen legen Wert auf die Durchführung von Ritualen, die nachhaltig auf das Zusammengehörigkeitsgefühl⁸⁶ wirken. Da etliche dieser Rituale auch gemeinsam mit oder aber von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ausgeführt werden, wirken sie auch in das Familienunternehmen hinein und auf das Gemeinschaftsgefühl mit der Belegschaft, mit Zulieferern und auch mit Kunden. Das japanische Familiensystem hat sich zwar nicht direkt aus der Religion abgeleitet, es wird aber durch solch rituelle Praktiken bestärkt. Dies ist Thema des folgenden Kapitels.

86 »Emotional attachment« findet auch in der Forschung zu Familienunternehmen zunehmend Beachtung, beispielsweise bei Sharma & Irving (2005) oder Brundin & Sharma (2012). Für einen Überblick der verschiedenen Emotionen, die in der Literatur zu Familienunternehmen vorkommen, siehe Labaki (2020), S. 359–61.

Kapitel 4. Das japanische Familiensystem *ie*

Die im folgenden Abschnitt vorgenommene Analyse des japanischen Familiensystems *ie* ist eine Grundbedingung, um spezifische Nachfolgeprozesse, die Logik des Vererbens und auch der Family Governance langlebiger japanischer Familienunternehmen verstehen zu können. Die hier zugrunde liegenden Konzepte zur Organisation des familialen Haushalts sind oftmals als Grundlage für die Organisation von Unternehmen bzw. die Unternehmensführung übernommen worden¹. Auch wenn die in der Verfassung von 1889 rechtlich fixierte Form des *ie* in der Verfassung von 1947 formal abgeschafft wurde, sind bestimmte Prinzipien im familiären Zusammenleben bzw. hinsichtlich der Nachfolge erhalten geblieben.² Das Bewusstsein für das *ie* als Prinzip der transgenerationalen Kontinuität, die weitaus älter ist als die Form des *ie* der Meiji-Zeit, ist gerade in langlebigen Familienunternehmen durchaus noch präsent.³ Eine ganze Reihe wissenschaftlicher Arbeiten zu Familienunternehmen bezieht sich auf ebendiese Struktur als Grundlage für die Langlebigkeit von japanischen Familienunternehmen.⁴ Auch in den Interviews des WIFU-Teams in japanischen Familienunternehmen wie z. B. Okaya (Kap. 5.1), Gekkeikan (Kap. 5.2), Yamasa (Kap. 5.3), Yamamotoyama (Kap. 5.4) oder Toraya (Kap. 5.5) wurde deutlich, dass die Prinzipien des *ie* auch heute durchaus noch präsent sind.⁵ Insofern wird in

1 Vgl. Dore (1987) sowie Goydke (2016), siehe auch Kap. 2.5.

2 Ein Beispiel ist die Beibehaltung des Prinzips, die Nachfolge dem ältesten Sohn zu übertragen, wie es in der Familie des Tennō bis heute von der Verfassung rechtlich vorgegeben ist, hierzu Kuwayama (2001), S. 24f. Für eine Diskussion zum Patriarchat bzw. *ie* siehe auch Neuss-Kaneko (1996).

3 Nakane (1991), S. 223, identifiziert für das *ie* das »principle of transgenerational continuity«, ähnlich bei Ariga (1969), zitiert bei Kuwayama (2001), S. 20.

4 Bspw. Ariga (1969, 2015), Befu (1980), Gotō (2006), Gotō (2019), Goydke (2016), Hamabata (1990), Hayami (1973), Hendry (2019), Ishihara (1981), Kuwayama (2001), Shimizu (1987) und Shire (2003), um einige westliche und japanische Quellen zu nennen.

5 Auf die direkte Frage, ob man sich als *ie* bezeichne, distanzierte man sich allerdings in einigen Interviews von der Verwendung des Begriffs, der für das alte System steht und für die *Zaibatsu* verwendet wurde. Dennoch sind die Attribute des *ie*, die in diesem Kapitel beschrieben werden,

diesem Kapitel das *ie* in der Form dargestellt, in der es über Jahrhunderte gelebt wurde und auch gegenwärtig anzutreffen ist. Die Kenntnis des japanischen Familiensystems hilft dabei, die Regeln der Nachfolge, wie sie typischerweise in japanischen Familien traditionell festgelegt werden, einordnen zu können. Eine funktionale Ausdifferenzierung von Systemen der Familienführung und der Unternehmensführung ist, jenseits von anonymen Publikumsgesellschaften, in Japan sehr selten anzutreffen.

4.1 Das historische *ie* und dessen rechtliche Entwicklung

Das japanische Familiensystem *ie* bezeichnet das japanische Haus im Sinne einer Wirtschaftseinheit⁶, dessen oberstes Prinzip seine Beständigkeit im Sinne einer Fortführung in die nächste Generation ist.

Die historische Entwicklung des *ie* als Institution einer Gruppe von Personen, die durch Blutsverwandtschaft und abhängige Beschäftigung eine wirtschaftliche Einheit unter einem Namen bildeten, lässt sich bis in die Zeit der *uji*-Clans im 3. Jahrhundert zurückverfolgen⁷. In den folgenden Jahrhunderten kristallisierte sich eine Familienstruktur heraus, die von der Stammfamilie als fortzuführender Hauptlinie ausging und der die Zweigfamilien hierarchisch nachgeordnet waren. Gab es keine Möglichkeit für eine Nachfolge aus der Stammfamilie, wurde entweder ein Mitglied einer Zweigfamilie ausgewählt, die Stammlinie fortzusetzen, oder die Linie des Clans wurde von einer der Zweiglinien fortgeführt.

Eine entscheidende formale Fixierung des Familiensystems erfolgte in der Tokugawa-Zeit durch die Einteilung der Bevölkerung in die vier Stände und durch die Verordnung, die Mitglieder eines *ie* in ein Familienregister einzutragen.⁸ Das *ie* wurde klar als eine »ökonomische Einheit« betrachtet, die für

auch in weiteren Familienunternehmen anzutreffen, die vom WIFU-Team im April 2019 besucht wurden, deren Geschichte hier jedoch nicht ausführlich beschrieben wird.

6 Kuwayama (2001), S. 9, bezeichnet das *ie* als »corporate group, rather than a kinship group«, ebenso bei Shimizu (1987), S. 85. Auch in ländlichen Regionen fungierte das *ie* eher als »farming enterprise« denn als »conjugal unit«, vgl. Nakane (1991), S. 217.

7 Hierzu Hendry (2019), S. 12f, und Nakane (1991), 216ff. Bereits im Taihō-Gesetz von 702 wurde festgeschrieben, dass das Erbe an den ältesten Sohn gehen solle, was aber aufgrund des Widerstands der Clanfamilien nicht landesweit durchgesetzt werden konnte. Mass (1983), S. 68, bestätigt die Verbindung von Besitz und Erbfolge für die späte Heian- und frühe Kamakura-Zeit (ca. 900–1200 n. Chr.). In Testamenten wurden die wichtigsten Ländereien den »principal male«-Nachfolgern zugeordnet, meist den ältesten Söhnen. Bei der Übergabe wurden spezielle Rituale (*shiki*) abgehalten.

8 Oberste Priorität dieser Maßnahme war die Ausrottung des Christentums. Solange dieses Ziel erfüllt wurde und das Steueraufkommen in etwa stimmte, kümmerten sich die Verwalter nicht um die Details in den Registern. In ländlichen Regionen gelang die Einführung der Registerpflicht nicht flächendeckend und es gab Diskrepanzen zwischen den in Tempeln geführten

Steuern, Abgaben und Gemeinschaftsaufgaben herangezogen wurde, und weniger als »Familie« im Sinne einer sozialen Kleingruppe von Eltern und leiblichen Kindern.⁹ Besitz und Vermögen gehörten zum bzw. dem *ie* und nicht den einzelnen Individuen.¹⁰ Händlerfamilien waren nach dieser Struktur des *ie* organisiert, die zwar formalisiert, aber dennoch flexibel genug war, um verschiedene Möglichkeiten zu eröffnen, um das Vermögen in der Stammfamilie zu halten.¹¹

Nach der Meiji-Restauration kam es zu einer grundlegenden Änderung hinsichtlich der rechtlichen Auffassung von Familie, die (auch) darauf abzielte, das *ie*-System landesweit zu vereinheitlichen.¹² Im Jahre 1871 erhielten erstmals alle Japanerinnen und Japaner das individuelle Recht, einen Familien- oder Nachnamen zu tragen, der auch als solcher in ein Familienstammbuch einzutragen war.¹³ Nach dieser neuen Rechtsordnung war nicht mehr das *ie*, sondern das Individuum steuerpflichtig, welches Abgaben nunmehr in Form von Geld an den neuen Staat zu leisten hatte und nicht mehr in Naturalien an den Lehnsherren.¹⁴ Als Grund für diese Änderungen wird die große Bedeutung der japanischen Familienunternehmen in Landwirtschaft und Handel angegeben bzw. die

Familienregistern und den Registern der Lehnsherren über Steuern und Abgaben. Manchmal wurden Neugeborene bei Müttern eingetragen, die aus dem gebärfähigen Alter heraus waren, und es wurden Abgänge durch Heirat in andere Regionen vermerkt, die allerdings ihrerseits keinen Zugang verzeichneten. Solche Eintragungen hatten strategische Hintergründe, um die Erbfolge in der Familie zu fixieren; vgl. Cornell & Hayami (1986), S. 312f.

9 Vgl. Hall (1968), S. 179.

10 In ländlichen Regionen hatten sich Familienverbände auf Dorfebene gegründet, die nur teilweise das Verwaltungssystem des Tokugawa-Shōgunats der Fünfergruppen übernahmen. Vorherige Strukturen wie Dorfältestenräte oder Jungmännerbünde blieben erhalten. Dorfbesitz wurde in Anteile (*kabu*) aufgeteilt, Besitzer von *kabu* hatten im Rat Stimmrecht. Dörfer blieben unter sich und Fremden gegenüber ablehnend. Handel war eine der wenigen Kontaktmöglichkeiten zur Welt außerhalb entlegener Dörfer. In Küstenebenen bildeten sich andere Dorfstrukturen für Kooperativen aus. In den Städten organisierten sich Händler in Gilden, auch hier gab es Eigner von Anteilen, wer keine *kabu* besaß, blieb außerhalb des Netzwerks; vgl. Nakane (1991), S. 224f.

11 Für die Auswahl des Nachfolgers war nicht die Primogenitur ausschlaggebend, sondern vielmehr die Befähigung (*suitability*, vgl. Nakane (1991), S. 217). Weitere Söhne wurden zu anderen Händlern in die Lehre gegeben oder gründeten mit einer Kapitalhilfe eigene Familienunternehmen, Töchter wurden mit einer Mitgift verheiratet. Eine gleichmäßige Verteilung des Besitzes an alle Kinder war unüblich, vgl. Nakane (1991), S. 226.

12 Toshitani & Searight (1994), S. 68, bezeichnen das *ie* als »new organizing principle of the Meiji government's top-down policies to accommodate modernization«; siehe auch Hayami (1983), S. 4ff.

13 Bis dahin war das Tragen von Namen dem Adel und den Samurai vorbehalten. Eheleute hatten sich auf einen Familiennamen zu einigen, der sowohl der Name der Frau als auch der des Mannes sein konnte, hierzu z. B. Toshitani & Searight (1994), S. 73.

14 Vgl. Hall (1968), S. 271f. Zudem war vorgeschrieben, den Besitz ungeteilt an einen Nachfolger weiterzugeben; Fauve-Chamoux & Arrizabalaga (2005), S. 186, folgen Hayami (1976), dass diese Unteilbarkeit weder in der Tokugawa- noch in der Meiji-Zeit durchgehend befolgt wurde; siehe dazu auch Cornell & Hayami (1986), S. 313.

Möglichkeit für den Staat, so die Ressourcen der Familienunternehmen für den Aufbau eines erstmals zentral organisierten Finanzsystems zu nutzen und damit für die Modernisierung der japanischen Wirtschaft zugänglich zu machen.¹⁵ Entsprechend dieser Neuorganisation durch die Meiji-Regierung wurde das Familienoberhaupt (*koshu*) nun als »Besitzer« des *ie* persönlich verantwortlich für dessen Gesamtbesitz im Sinne von Kapital, Besteuerung und Erbrecht sowie für dessen Erhalt.¹⁶ Der *koshu* wurde zivil- und familienrechtlich individualisiert als diejenige Person, welche die Familie nach innen und außen repräsentierte. Um dem Haushaltsvorstand eine entsprechende Autorität über den Besitz zu geben (und vor allem, um das Steueraufkommen für die Meiji-Regierung zu sichern), wurde über die Eintragungen der Individuen im Familienregister dem *ie* eine hierarchische Struktur vorgeschrieben¹⁷: Ausgehend von der Position des *koshu*¹⁸ wurden alle anderen Mitglieder des *ie* in vertikaler Linie bzw. in davon abgeleiteten Zweiglinien angeordnet (*dōzoku*-System). Die Linie der Vorfahren erhielt eine übergeordnete Position gegenüber den Nachfahren, was auf die Aspekte der »kindlichen Pietät« den Eltern gegenüber wie auch auf die Verehrung der Ahnen abzielte. Positionen in Nebenlinien waren denen in der Hauptlinie nachgeordnet. Diese gesetzlichen Vorgaben hatten auf die Arbeitsteilung innerhalb der Familie ebenso Einfluss wie auf die Arbeitsorganisation in Unternehmen.¹⁹ Man ging davon aus, dass der Ehemann die Funktion des Ar-

15 Das »commercial capital« diente als Basis für das »industrial capital« der Meiji-Zeit, siehe Sakudō (1991), S. 165.

16 Weitergehende Formen hatte es im Kriegeradel vor der Tokugawa-Zeit gegeben, beispielsweise hatte ein Familienvorstand das Recht, die Position einem jüngeren Familienmitglied zu übertragen und selbst die Position des »abgedankten Familienoberhaupt« einzunehmen, wie Tokugawa Ieyasu es machte. Eine andere strategische Variante war es, einen Adoptivsohn als *tōshu* abzusetzen und die Adoption rückgängig zu machen, um das Erbe im Besitz der Familie zu halten. »Ehemalige Adoptivöhne« standen meist mittellos da und waren auch für deren eigene Ursprungsfamilie ein Problem. Bei der Erarbeitung der Gesetzestexte Anfang der Meiji-Zeit wurden solche Rechtsprechungen für die breite Bevölkerung als zu weitgehend abgelehnt, da ein solches Vorgehen auch nicht mit der Idee der »filial piety« in Einklang zu bringen war, würde dies ja die Bevormundung der älteren durch die jüngere Generation bedeuten. Auch die Forderung, die neo-konfuzianisch begründete Verpflichtung, die Sorge für Eltern und Kinder über die Sorge für die Ehefrau zu stellen, in die Meiji-Rechtsprechung aufzunehmen, wurde verworfen; vgl. Toshitani & Searight (1994), S. 68f.

17 Vgl. Toshitani & Searight (1994), S. 68.

18 Der Begriff wird auch heute noch verwendet, wenn sich ein amtierender Vorstand eines langlebigen Familienunternehmens Dritten gegenüber als *tōshu* bezeichnet, siehe Kap. 4.4.

19 Dies bspw. bei der Entlohnung entsprechend der Dauer der Betriebszugehörigkeit bzw. entsprechend dem Familienstatus (gering als Berufsanfänger, nach Heirat und Geburt von Kindern ansteigend, überproportional erhöht, solange sich die Kinder in Ausbildung befinden, und dann wieder reduziert, wenn diese den elterlichen Haushalt verlassen haben); hierzu Pascha (2003), S. 79f; Conrad (2010), S. 8, und Yamada & Kawaguchi (2015), S. 139, 141. Ein anderes Beispiel ist die »M-Kurve« bei Frauen auf dem Arbeitsmarkt, also: Eintritt in ein Unternehmen, Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt bei Heirat oder spätestens nach Geburt

beitens zur finanziellen Sicherung des Haushalts hatte und dessen Ehefrau die ihn unterstützende Funktion im Haushalt.

Bereits kurz nach 1900 gab es mehrere Anläufe, das Familienrecht zu novellieren und die rechtlichen Rahmenbedingungen für die zunehmende Anzahl von städtischen Haushalten, bestehend aus Vater, Mutter und leiblichen Kindern, zu berücksichtigen. Diese Novellen führten schon in die Richtung dessen, was nach dem Zweiten Weltkrieg umgesetzt wurde: Das Familien- und Erbrecht wurde revidiert und das *ie* formell abgeschafft. Das japanische Zivilrecht galt bei seiner Einführung kurz nach 1900 als seiner Zeit voraus, schrieb es doch zu einem früheren Zeitpunkt die Gleichberechtigung von Mann und Frau in familiären Angelegenheiten fest als westliche Länder.²⁰ Darüber hinaus beinhalteten Familien- und Erbrecht gewisse Rechte und Pflichten, welche die gesellschaftliche Rollenverteilung in der Familie in den letzten 70 Jahren entscheidend geprägt haben. Diese Unterteilung spiegelte sich sowohl in der Arbeitsmarktstatistik als auch in der Lohnstruktur wider.²¹

Aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung insbesondere seit den 1970er Jahren wurden Forderungen lauter, bestimmte Teile des Familien- und Zivilrechts zu novellieren.²² Um diesen gesellschaftlichen Veränderungen auch im Bild der Familie gerecht zu werden, wird in letzter Zeit im Zusammenhang mit der wissenschaftlichen Betrachtung von Familienunternehmen über eine »Erneuerung« des Konzepts des *ie* diskutiert.²³ Es wird argumentiert, dass die Struktur des historischen *ie* in der Praxis dessen wiederzufinden ist, was in Familienunternehmen hinsichtlich der Nachfolgeregelung weiterhin gelebt wird. So wurde es auch in den Interviews bei Okaya, Gekkeikan, Yamasa, Yamamotoyama, Nakagawa Masashichi Shōten, Horikin oder Toraya berichtet (Kap. 5).

des ersten Kindes, Wiedereinstieg nach mehreren Jahren Kinderbetreuungspause und dann überwiegend Teilzeittätigkeit (Miyaji & Lock (1994), S. 94, und Shire (2003), S. 220.

20 Bestimmte Fragen wie beispielsweise die Wahl des Familiennamens oder die Besitzverteilung sollten unter den Eheleuten abgesprochen werden. So war es möglich, den Namen des Mannes oder den der Frau in das Familienbuch einzutragen; aus historischen Gründen hatten die Frauen die schwächere Verhandlungsposition, weshalb meist der Name des Mannes als Familienname eingetragen wurde (Toshitani & Searight (1994), S. 69; Winther (2008), S. 32). Ausnahme war die Adoption, siehe Kap. 4.7.

21 Vgl. Toshitani & Searight (1994), S. 73, und Hendry (2019), S. 52f.

22 Beispielsweise wegen des zahlenmäßigen Anstiegs von Single-Haushalten bzw. Alleinerziehenden. Die Forderung, dass Eheleute unterschiedliche Namen tragen, wurde allerdings mehrfach abgewiesen. Eine zusätzliche Herausforderung ist die Alterung der Bevölkerung, ist im japanischen Familiensystem doch nach wie vor vorgesehen, dass die finanziellen Verpflichtungen für Krankheit und Pflege von der Familie übernommen werden. Gerade durch solche Rechtsprechung wird deutlich, wie wenig sich an der ideellen Auffassung der Pflichten von Mitgliedern eines Haushalts in der überkommenen Form des *ie* geändert hat. Hierzu Shire (2003), S. 255–257.

23 Weißbuch zu japanischen Familienunternehmen (2018).

Ebenso findet diese Praxis auch Fortsetzung in den Organisationsstrukturen, die in Unternehmen anzutreffen sind²⁴. Daher widmen sich die folgenden Abschnitte verschiedenen Aspekten des japanischen Familiensystems *ie*.

4.2 Sprachliches zum japanischen Familienkonzept des *ie*

Das Wort *ie* findet in der japanischen Sprache auch nach der Abschaffung des *ie* der Meiji-Zeit als Begriff für die Familie Verwendung. Zeichen und Wort haben je nach Kontext und Kombination verschiedene Bedeutungen. Auch das Zeichen *ie* hat je nach Kontext unterschiedliche Lesarten²⁵ und Übersetzungen.

Im Wörterbuch werden für das Zeichen *ie* folgende Bedeutungen angegeben: (1) Haus, Gebäude, Wohnung, Zuhause, Heim; (2) Ort, an dem eine Familie lebt, Haushalt, Familie, Hausfrau, Ehefrau; (3) das Familienerbe; (4) Familiensituation, finanzielle Situation einer Familie, Berühmtheit einer Familie, Ruf der Familie.

Im Japanischen ist dem Zusammenhang entsprechend eindeutig, mit welcher Bedeutung dieses Zeichen verwendet wird. In Übersetzungen geht diese Klarheit zuweilen verloren. Alle Bedeutungszusammenhänge beziehen sich auf die Familie, unterscheiden sich jedoch hinsichtlich des Gebrauchs in den jeweiligen sozialen, ökonomischen oder rechtlichen Kontexten.

Die erste Bedeutung bezeichnet das Gebäude, also die Immobilie, die zweite den Ort, an dem eine Familie wohnhaft ist bzw. alle Mitglieder einer Familie, die in diesem Haushalt leben. Dass je nach Zusammenhang auch nur die Haus- bzw. Ehefrau gemeint sein kann, impliziert, dass davon ausgegangen wird, dass es die Frau ist, die zuhause anzutreffen ist.²⁶ Für diese Schriftzeichen gibt es keine Entsprechung für den Hausherrn/Ehemann.²⁷ Die dritte Bedeutung bezieht sich ausschließlich auf den finanziellen Erbzusammenhang, der in der vierten Bedeutung noch einmal umfassender genannt wird: Es geht um die Familie im Sinne einer Abstammungsgemeinschaft mit engen Verwandtschaftsgraden. Diese durch Abstammung, Heirat oder Adoption miteinander verwandte Gruppe von Menschen wird als Einheit, als »Haus«, betrachtet. Die dem *ie* zugerechneten

24 Der Begriff Familienunternehmen (*dōzoku kigyō*) wird im Sinne der Wirtschaftseinheit des *ie* verwendet und nicht im Sinne der Sozialstruktur der Familie (*kazoku*).

25 Das Zeichen hat die japanischen Lesungen *ie* und *uchi* sowie in der Zusammensetzung mit anderen Zeichen die sino-japanische Lesung *ke* oder *ka*. Das Wort *uchi* kann in der japanischen Lautung auch »innen« bedeuten im Sinne von »wir drinnen« gegenüber den »anderen draußen«, allerdings mit einem anderen Zeichen geschrieben.

26 Diese Konnotation spiegelt sich auch im chinesischen Zeichen wider: das Radikal für »Dach« über dem Radikal für »Schwein« im Sinne von Besitz.

27 Für diesen gibt es das Zeichen *shu* bzw. den Begriff *shujin*.

Personen sowie deren sämtliches Eigentum und auch der soziale Status sind in diesem Begriff inkludiert. Im Falle von Familienunternehmen wird unter dem Begriff die Familie hinter dem Familienunternehmen mitsamt aller ihr zurechenbaren materiellen und immateriellen Vermögensbestandteile bezeichnet.²⁸ Mit dieser Bedeutung ist der Begriff *ie* für das japanische Familiensystem in die wissenschaftliche Literatur übernommen worden.²⁹

4.3 »Innen« und »außen« im japanischen *ie*

Es gibt noch eine andere Verwendung, die zum Verständnis des normativen Konzepts des *ie* wichtig ist, da sie dem japanischen Sprachverständnis immanent ist und dieser Kontext in einer Übersetzung erst erschlossen werden muss. Verwendet man also das Zeichen für *ie* als *uchi*, wird es zur Abgrenzung zwischen dem »wir, drinnen im Haus« gegenüber den »anderen außerhalb«. ³⁰ Diese Abgrenzung betont das *ie* in seiner äußeren Form im Unterschied zum *uchi* als Gefühl der Zugehörigkeit³¹. Das Selbst wird definiert durch die Zugehörigkeit zum kontextualisierten *uchi*. Das *ie* bezeichnet ein Set von Positionen und Rollen, die bestimmte Rechte, Pflichten und Verpflichtungen haben. Diese Rollen und Positionen sind vorgegeben und werden von Kindesbeinen an verinnerlicht.

Wer zu diesem »ie/*uchi*« gehört, kann je nach Kontext variieren – was sich im Japanischen aus dem Zusammenhang ergibt, in Übersetzungen allerdings einer Erläuterung bedarf. Diese natürliche Verwendung der begrifflichen Feinheiten der japanischen Sprache macht es oft schwierig, den gesamten Zusammenhang einer Konversation zu erschließen, erst recht, wenn man das Geflecht der familiären und nicht-familiären Netzwerke dahinter nicht kennt. Wer alles zum *ie* bzw. *uchi* gehört, das als Referenz der Abgrenzung zum nächsten *ie* oder zur Umgebung genommen wird, wird in der japanischen Sprache sichtbar und durch die Aussprache bzw. Ansprache verdeutlicht. Das *ie* wird das permanent kontextualisierte *uchi*.³² Eine relative Abgrenzung dessen, was aus Sicht eines Individuums »innen« bzw. »außen« ist, ist im Japanischen in vielen Zusammenhängen gebräuchlich und bezeichnet kontextabhängig die Gruppe/Einheit, der

28 Das »Haus« der Mitsui beispielsweise wird in der Bedeutung (4) »Mitsui-ke« gelesen und bezeichnet das Geschlecht, die Genealogie (»lineage«) einschließlich aller »Familien-Assets« wie Vermögen, Ämter und Privilegien. Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, umfasste der Begriff bis 1947 auch die im Hause lebenden Bediensteten.

29 Siehe hierzu die in Fußnote 3 in diesem Kapitel zitierte Literatur sowie Takekera & Nishikawa (1984) und Horide (2004).

30 Für die sprachliche Abgrenzung für »drinnen/draußen« wird im Zusammenhang mit der Familie bzw. dem Haus »uchi/otaku« verwendet; vgl. Hamabata (1990), S. 46.

31 Kondo (1986), zit. nach Hamabata (1990), S. 49.

32 Hamabata (1990), S. 49.

das Individuum angehört, in Abgrenzung zu dem Bereich, wo anderes gilt.³³ Es beinhaltet somit auch eine soziale Positionierung, die mit der Verwendung der Begrifflichkeiten implizit akzeptiert wird.³⁴

Es ist diese Kontextabhängigkeit, die es Nicht-Japanisch-Sprechenden zuweilen schwer macht, eine Aussage in ihrem vollen begrifflichen Umfang zu verstehen. Oder anders formuliert, es gibt ein unausgesprochenes oder vielmehr nicht notwendigerweise auszusprechendes Verständnis darüber, wer zum *uchi*, also dem »inneren Zirkel der Verstehenden« gehört und wer nicht. Nur wer den weiteren Kontext kennt, also die Abgrenzung von »innen« und »außen«, versteht, wer »Insider« ist und damit »dazugehört«. Diese Abgrenzungen erfolgen in der japanischen Konversation immer wieder zwischen den Sprechenden in ihren Zusammenhängen bzw. in der Bezeichnung von Dritten. Die Individuen werden in der Bezeichnung ihrer Positionen in der Referenzgruppe angesprochen, also in der Sprache permanent auch adressiert, womit die Positionen stets vergegenwärtigt werden. Der Vater wird beispielsweise im familiären Kontext mit »Vater« (*o-tō-san*) angesprochen, in der Funktion als Chef (im Familienunternehmen) jedoch mit *shachō*. Auch wenn man von ihm als dritter Person spricht, wird die Positionsbezeichnung mit genannt.³⁵

Der Einzelne gehört mehreren Beziehungskontexten an, die je nach Situation unterschiedlich klar abgegrenzt sein können. Tatsächlich sind die Grenzen zwischen dem Selbst und der umgebenden Gruppe fließend und ändern sich ständig.³⁶ Sie müssen es sein, da man ja in den verschiedenen Kontexten den jeweiligen sozialen Positionen des Selbst und der anderen gerecht werden muss. Das Individuum schlüpft also in verschiedene hierarchische Rollen, je nachdem, mit wem es gerade (über wen) spricht. Das hierarchische Verhältnis wird in den verschiedenen Höflichkeitsstufen zum Ausdruck gebracht, die das Japanische kennt.³⁷ Der Grad der Höflichkeit, die sprachlich zum Ausdruck gebracht wird, vermittelt Respekt, aber auch Distanz.

33 Hamabata (1990), S. 46, bezeichnet es als »relative ranking« des Sprechers dem Zuhörer gegenüber; siehe auch Lebra (1991), S. 20f.

34 Hamabata (1990), S. 42, beschreibt die Komplexität der Beziehungen anhand einer Situation, in der das gesprochene *uchi* sich nicht nur auf die Frau des Hauses bezieht, sondern in der Bedeutung des »wir als Familie« auch den Fortbestand des Hauses als Ganzes sowie den Erhalt des Familienunternehmens umfasst.

35 Vgl. Hamabata (1990), S. 44.

36 Vgl. Kondo (1968), S. 245f.

37 Wenn der Vater zu seinem Sohn spricht, verwendet er eine andere Höflichkeitsform als umgekehrt. Untergebene sind höflicher in der Ansprache an Vorgesetzte. Dritten gegenüber wird diejenige Höflichkeitsform verwendet, die die eigene Position der anderen Person gegenüber zum Ausdruck bringt und auch Dritte einbezieht. Frauen verwenden eine höflichere Sprache als Männer.

Das Individuum bewegt sich zwischen den verschiedenen Systemen und auf unterschiedlichen Ebenen. Der engste Kreis, dem das Individuum angehört, ist beispielsweise die Familie im Sinne des im Stammbuch eingetragenen *ie*. Das *ie* wiederum ist Bestandteil der »local community«, mit der das Individuum in Interaktion steht. In der »local community« befindet sich beispielsweise die Schule.

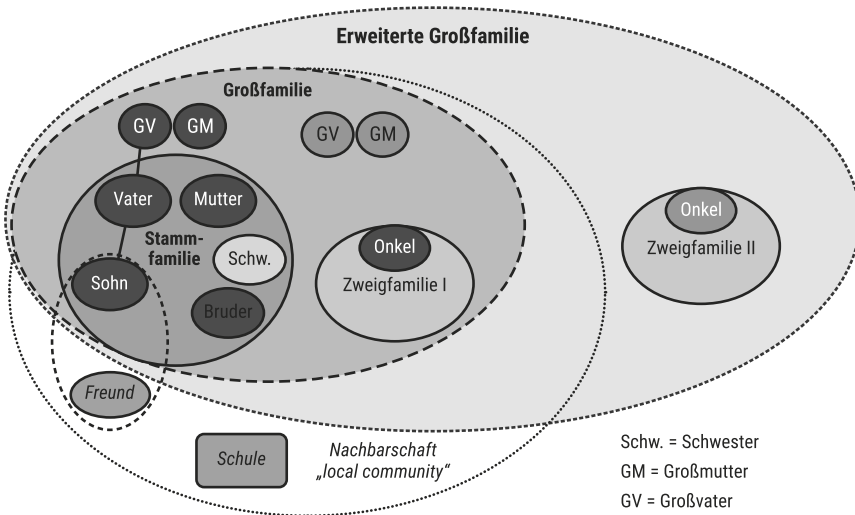


Abbildung 3. Das Individuum im Kontext von Kern- und Großfamilie sowie der lokalen Gemeinschaft. Quelle: eigene Darstellung.

Die Schule in dieser Abbildung wird im weiteren Leben des Individuums ausgetauscht gegen das (Familien-)Unternehmen, in welches das Individuum eintritt, usw. Dort entwickeln sich weitere Beziehungen zu anderen, die sich vertikal und horizontal vernetzen. So entsteht ein mehrschichtiges Gefüge von Beziehungen und Netzwerken mit verschiedenen Distanzen in unterschiedlichen zeitlichen Zusammenhängen. In der Anrede wird die Bezeichnung der Beteiligten zum einen durch ihre Position im jeweiligen System und auf der jeweiligen Ebene bestimmt, der sie angehören, und zum anderen davon, in welchem Zusammenhang man mit welcher Person auf welcher Ebene/Position spricht. Wichtig ist es, die Informationen über die jeweilige Positionierung im Netzwerk von Familie und Umgebung im entsprechenden Moment, z. B. bei einem Familien- oder Geschäftstreffen, korrekt abrufen zu können. Wenn man sich in überlappenden Kontexten von Familie und Unternehmen befindet, hängt es von dem Thema bzw. vom anwesenden Personenkreis ab, welches Vokabular und

welche Höflichkeitsform verwendet werden.³⁸ Genau dies ist das Besondere im japanischen Kontext, worin er sich von westlichen unterscheidet: Die Kontextabhängigkeit wirkt sich direkt auf die Sprache aus und in der Verwendung der korrekten Begriffe wird allen Beteiligten gegenüber kommuniziert, dass man das Beziehungsgefüge kennt, anerkennt und achtet und damit zur Stabilität des Gefüges beiträgt.³⁹

4.4 Personenbezeichnungen in Familie und Unternehmen

Im privaten Kontext werden Individuen mit ihren Positionen in der Familie bezeichnet, also der jüngste Junge mit »boku«, das ist das japanische Wort für »ich«, welches ein kleiner Junge als erstes lernt und das nur für den familiären Zusammenhang verwendet wird. Bezeichnungen für die anderen Familienmitglieder werden mit Höflichkeitssuffix verwendet: »ältere Schwester« (*o-nē-san*) oder »älterer Bruder« (*o-nī-san*), »Mutter« (*o-kā-san*) oder »Vater« (*o-tō-san*).⁴⁰ Erst in der Bezeichnung von »oben« nach »unten« kommen Namen in Gebrauch, also von der Position des Vaters aus betrachtet, wenn er seine Kinder ruft. Die Schwester nennt den älteren Bruder »o-nī-san«, dieser allerdings seine jüngere Schwester mit ihrem Namen.⁴¹ Je nachdem, wer im Sprechgefüge in welcher Position beteiligt ist, werden unterschiedliche Höflichkeitsformen gewählt, die Mutter des Gegenübers ist die »o-kā-sama« (die »ehrenwerte Frau Mutter«), die eigene, bescheiden, »o-fukuro« (etwa wie »Mütterchen«). Der Ehemann spricht von seiner Frau gegenüber Dritten als »kanai«, der (Frau) »in meinem Haus«, oder als »kami-san«, der »oberen Person«, wie sie auch von Dritten bezeichnet wird, wobei für Ehefrau »oku-san« (wörtlich »die Frau im Inneren des Hauses«) bzw. in der höflicheren Form als »oku-sama« gebräuchlicher ist. Vom Gegenüber

38 Der Vater, zuhause üblicherweise als »o-tō-san« bezeichnet, bezeichnet sich selbst als »shachō«, um klarzustellen, dass sich seine Aussage auf seine Funktion als »Chef« des Familienunternehmens bezieht; siehe Hamabata (1990), S. 44, 98. Damit erhält die Aussage den Familienmitgliedern und Angestellten gegenüber mehr Gewicht und verleiht dem Familienoberhaupt des *ie* entsprechende Autorität. Zu den *uchi-soto*-Zusammenhängen im Geschäftsleben vgl. Haghirian (2010), S. 15f.

39 Genau daran unterscheiden sich »Insider« und »Outsider« in allen Bereichen – über die Sprache wird implizit auch die hierarchische Ordnung im Beziehungsgefüge akzeptiert.

40 In den japanischen Begriffen ist das *o-* jeweils ein Höflichkeitspräfix und das *-san* ein Höflichkeitssuffix, wobei in intimeren Kontexten auch die Verniedlichungsform *-chan* statt *-san* verwendet wird.

41 Innerhalb der Familie wird ein Suffix an Namen oder Verwandtschaftsbezeichnungen angehängt: *-chan* für Mädchen und *-kun* für Jungen. Je nach Vertrautheitsgrad finden diese Suffixe auch in anderen Beziehungen anstelle des formelleren *-san* Verwendung, beispielsweise zwischen Lehrern und Schülern.

als Angehörigem eines anderen *ie* spricht man als »o-taku«, dem »ehrenwerten Haus«.

Es findet also im Einzelnen ein durch die Sprache begründeter permanenter Abgleich der eigenen Position mit den Personen im jeweiligen Beziehungsgefüge statt. Das Referenzsystem wird der Ebene angepasst, auf der man sich gerade im Sprachzusammenhang bewegt. Das Individuum ist gleichzeitig jüngerer Bruder, Sohn oder Enkel – was Japan aber von westlichen Zuordnungen eines Individuums unterscheidet, ist die Tatsache, dass es von seiner Umgebung je nach Gesprächspartner und -inhalt mit dieser Positionsbezeichnung auch angesprochen wird. In der jeweiligen Bezeichnung manifestiert sich das soziale Gefüge und sie bringt die hierarchischen Strukturen der Gesellschaft insgesamt zum Ausdruck. Dennoch ist eine vollständige Entpersonalisierung nicht möglich.⁴² Die Bezeichnungen für die Position im familiären oder sozialen Gefüge werden vom Sprecher auch selbst anstelle des Personalpronomens benutzt.⁴³

Diese Logik setzt sich im Unternehmen fort. Dort wird der »Chef« als »shachō« bezeichnet, die Personen auf den Ebenen darunter von den Angestellten wie auch den Kunden in ihren jeweiligen Funktionen als *jōmu* (Vorgesetzter), *buchō* (Unterabteilungsleiter) oder *kachō* (Abteilungsleiter) usw., womit die Verwendung des Namens ersetzt wird. Der *shachō* bezeichnet sich, wenn er Dritten gegenüber von sich selbst in seiner Position als Familienvorstand spricht, als »tōshu«, als »amtierendes Familienoberhaupt«.⁴⁴

Die Position, die eine Person innehat, wird also über den Namen gestellt, den sie trägt, und dies bringt das hierarchische Gefüge im Kontext des Unternehmens zum Ausdruck. Damit werden allerdings andere gesellschaftliche Unterschiede nivelliert, ein *shachō* ist ein *shachō*, unabhängig von der Größe seines Unternehmens. Gibt es mehrere Abteilungsleiter, kann der Name davorgesetzt werden, es heißt also Shimizu-*kachō* und nicht »Herr« Shimizu (dies wäre Shimizu-*san*). Im privaten Gespräch wird die Person allerdings als Shimizu-*san*, Herr Shimizu, angesprochen, da nicht auf den hierarchischen Zusammenhang im Unterneh-

42 Vgl. Hamabata (1990), S. 98, und Hendry (2019), S. 75.

43 Anstelle von »ich (Vater) gebe dir (meinem Sohn) etwas« heißt es *o-tō-san* (der Vater in seiner Position als Vater, der in der dritten Person von sich spricht) gibt dem *boku* (in der Position des kleinen Jungen bzw. kleinsten Kindes, das von sich nur als *boku*, also »ich«, spricht und nicht seinen eigenen Namen nennt) etwas; vgl. Hamabata (1990), S. 16.

44 *Tōshu* bezeichnet dann das »amtierende Familienoberhaupt« (acting family household head), das in der Regel auch die Unternehmensführung innehat, diese aber auch bereits in die Hände des Nachfolgers gelegt haben kann. (Hier sei an die Ausführungen zur Abdankung im Zusammenhang mit dem Tennō oder dem Shōgun in Kapitel 2 verwiesen.) Dies ist der Fall, wenn der *tōshu* nicht mehr CEO (*shachō*) ist, sondern »honorary chairman« (*kaichō*) oder »Berater« (*komon*). Die Position des Oberhauptes kann in der Familie noch vom Senior besetzt sein, im Unternehmen aber bereits die nächste Generation die Geschäfte führen. Ein *tōshu* in der Familie kann nach dem Ableben des männlichen Familienoberhauptes auch weiblich sein, vgl. Kap. 4.6.

men Bezug genommen werden muss. Hier zeigt sich, wie tief das Verständnis von hierarchischen Zusammenhängen im sprachlichen Kontext je nach der Gesprächssituation verwurzelt ist.⁴⁵ Diese Hierarchisierung hat auch auf die Wahl der Höflichkeitssprache Einfluss, auf die Sitzordnung, die Aufstellung bei Gruppenfotos oder bei weiteren Aspekten der Etikette sowie Ritualen im Umgang miteinander. Und dies wiederum hat Auswirkungen auf eine virtuelle Grenzziehung zwischen *uchi* (außen) und *soto* (innen).

4.5 »Das Gesicht wahren«

In der Fortsetzung des sozialen Gefüges des Selbst und seiner Umgebung schließt sich das Konzept des »Gesichts« an. Für jede Gruppe gibt es Regeln, welche die Individuen befolgen, und für die Beziehung der einzelnen Gruppen im Sozialgefüge ebenfalls. Diese Beziehungen werden geachtet, indem man entsprechende gesellschaftliche Regeln und Rituale befolgt. Nach außen der Etikette Folge zu leisten, wird als *tatema*e bezeichnet, die tatsächlichen Gefühle als *hon*ne.⁴⁶ *Hon*ne und *tatema*e im Einklang zu haben, ist das Ideal der harmonischen japanischen Gesellschaft.⁴⁷ Das Gefühl des Individuums kann von dem, was es im Sozialgefüge offenbaren darf, abweichen. Man berücksichtigt in der Offenlegung seiner Gefühle (*hon*ne) aber eben diese soziale Beziehung und benimmt sich regelkonform entsprechend der äußeren Situation (*tatema*e). Nur im engsten privaten Kreis ist es üblich, das Selbst zum Ausdruck zu bringen, in anderen Kontexten werden die entsprechenden Beziehungen berücksichtigt, es wird also das eigene Gesicht gewahrt und dadurch auch das Gesicht des Gegenübers.

45 Hieraus erklärt sich der Gebrauch von Visitenkarten, denn beim Austausch der Kärtchen erhält man Informationen zur Position des Gegenübers und damit zu dessen Netzwerk sowie zu dessen Beziehung zum eigenen Netzwerk. Bei der Übergabe von Visitenkarten darf man auch nach der Lesung des Namens fragen, die im Japanischen nicht eindeutig festgelegt ist, oder nach Beziehungen zu bestimmten Provinzen oder mit anderen Personen. Meist wird versucht, einen Bezugspunkt oder eine Bezugsperson zu identifizieren, um *en*, eine »Verbindung« zueinander herzustellen (*ningen kankei*, also zwischenmenschliche Beziehungen, vgl. Hamabata (1990), S. 94). Mit diesen Informationen kann die Position des Gegenübers relativ zur eigenen Position bestimmt, deren gesellschaftliche Stellung eingeordnet und deren Sozialkapital abgeschätzt werden. Anhand dieser Informationen wird das eigene Verhalten bzw. die Höflichkeitssprache ausgerichtet. Siehe auch Haghirian (2010), S. 130f.

46 »Tatema« bedeutet wörtlich »vorne Stehendes« im Sinne von in der Öffentlichkeit vertretene Meinung, »honne« bedeutet wörtlich »Originalton« im Sinne von privat Gefühlem oder Geäußertem. Lebra (2004), S. 110, übersetzt *hon*ne vs. *tatema*e als »internal feelings vs. external pretense« bzw. als »formally enunciated principle« (1989), S. 215; siehe auch Hendry (2019), S. 144ff, sowie Hamabata (1990), S. 10f.

47 Das Prinzip der Harmonie (*wa*) wird zum kulturellen Prinzip stilisiert, das bis zu den Anfängen des japanischen Reiches zurückweist, wie in Kap. 2 dargelegt.

Die Beziehungen des Selbst zu den anderen werden als wichtiger erachtet in dem Sinne, dass man seine eigenen individuellen Bedürfnisse zurückstellt, um sich in den Dienst des Wohlergehens der Gruppe zu stellen.⁴⁸ Es geht in diesem Zusammenhang um Moralvorstellungen, also darum, das Selbst in die Verantwortung für das Kollektiv zu stellen, und zwar aus Gründen der Liebe und der Sorge für die Gruppe, der man angehört.⁴⁹ Dies geschieht, weil das Individuum aus den Beziehungen ein Vertrauen generiert, das es dazu bringt, sich für die Gemeinschaft im familiären Zusammenhang wie auch für die Gesellschaft einzusetzen und daraus ein positives Gefühl für sich selbst abzuleiten.⁵⁰ Wer sich in die Rolle einfügt, wahrt zudem die eigene Position in der Gruppe und damit das eigene Gesicht, er berücksichtigt aber auch die Position der jeweils anderen. Häufig werden diese beiden Facetten als Doppelgesichtigkeit interpretiert, sie gehören aber zum sozialen Interaktionsverständnis: Solange man im *tatemaie* die Form wahrt, ist man in der sozialen Position der Umgebung nicht angreifbar. Wer zu einer Gruppe gehört, wahrt das *honno* der Gruppenmitglieder im *tatemaie* den Nicht-Gruppenmitgliedern gegenüber.⁵¹ Dies nicht zu tun, kann Individuum und Gruppe in Schwierigkeiten bringen, sogar als Verrat an der Gruppe erachtet werden und zum Ausschluss aus dieser führen. Ein Ausschluss aus einer Gruppe beeinflusst das Sozialgefüge insgesamt und verschlechtert die Position der ausgeschlossenen Person. Das *honno* zu wahren ist also eine Art Selbstschutz im Sinne des Gruppenschutzes.⁵²

Es kann aber auch die Position der ganzen Gruppe im Sozialgefüge verschlechtern, wenn ein Individuum dessen *tatemaie* nicht wahrt. Es gibt also ein Anliegen der Gruppe, dass die ihm angehörenden Individuen die Gruppenregeln

48 Hierzu Kondo (1986), S. 81 f.

49 »Love and care« den Menschen gegenüber wird als moralische Komponente angesehen, nicht als soziale Verpflichtung, vgl. Kondo (1987), S. 246.

50 Zum Verhältnis von Sozialkapital, Social Well-Being und Social Affiliation in Japan siehe Hommerich & Tiefenbach (2018), S. 1096.

51 Das Äußere im Begriff *tatemaie* kann auch mit *soto* (siehe oben) gleichgesetzt werden und dementsprechend *honno* auch mit *uchi*, vgl. Hamabata (1990), S. 140 f. Weitere Begriffe sind *omote* für die Vorderseite und *ura* für die Rückseite. *Omote* ist die Seite, aus der Konflikte herausgehalten werden, wohingegen die *ura*-Seite Möglichkeiten für Verhandlungen bietet. Dieses Konzept ist bis heute ein wichtiges für die japanische Sozialhygiene, vgl. Hendry (2019), S. 296.

52 Die Person weiß um etwaige Konsequenzen und muss gut begründen, in wessen Interesse sie gehandelt hat, wenn sie sich gegen die Interessen der Gruppe stellt. Wer sich aus reinem Eigeninteresse mit der Gruppe anlegt, muss erst unter Beweis stellen, dass dies im Dienst der Gruppe oder der Gesellschaft geschah, damit die Tat von der Umgebung akzeptiert werden kann: Sonst läuft die Person Gefahr, von der Gruppe und der Gesellschaft so stark sanktioniert zu werden, dass sie keinen Rückhalt mehr erfährt und untergeht. Wer sich aus hehrer Absicht gegen die eigene Gruppe stellt und damit seinen Untergang riskiert, wird, wenn es im Sinne der Gemeinschaft war, heroisiert. Solche David-gegen-Goliath-Geschichten sind in Japan sehr beliebt, siehe etwa die Geschichte der 47 Samurai, »Chūshingura«.

wahren. Konflikte in der Gruppe schwächen die Position desjenigen, der die Verantwortung für die Gruppe nach außen hat bzw. für das Ansehen der Gruppe insgesamt.⁵³ Dieser Aspekt ist besonders für Familienunternehmen wichtig, in denen Wert darauf gelegt wird, Konflikte innerhalb der Gruppe zu halten und nicht nach außen dringen zu lassen. Das Ansehen der Familie in der Gesellschaft ist gleichbedeutend mit dem Ansehen des Unternehmens und zählt entsprechend auf dessen ökonomische Performance ein. »Rang und Namen« waren und sind die Grundlage für Wohlstand und Ansehen des *ie* und des Unternehmens.⁵⁴ Mehr noch als der negative Effekt der potenziellen Sanktion für Fehlverhalten im Gruppenzusammenhang ist aber der positive Effekt auf das eigene Wohlbefinden hervorzuheben, wenn man sich für die Gesellschaft einsetzt. Das ethische Verhalten des Individuums trägt zudem zur Mehrung des Sozialkapitals sowohl für sich selbst als auch für die Gruppe bei.⁵⁵

Im folgenden Abschnitt werden daher nun die inner- und intra-familiären Beziehungen ausführlicher betrachtet.

53 Dass Konflikte vermieden bzw. nicht nach außen getragen werden sollen, wurde in den vom WIFU-Team geführten Interviews ebenfalls betont, vgl. Okaya (Kap. 5.1), Yamasa (Kap 5.3) oder Horikin (Kap. 5.7). Angemerkt sei, dass die Diskrepanz zwischen dem eigenen Empfinden und dem, was an moralischem Handeln von der Gruppe erwartet wird, zu Suiziden führen kann. Hamabata (1990), S. 55f, führt das Beispiel von Töchtern an, die vor dem buddhistischen Totenseelenfest (O-Bon) häufig Suizid-Gedanken hegen, weil sie ihrer gefühlten Verpflichtung zu heiraten noch nicht nachgekommen sind. Der 37. Nachfolger (*shachō*) von Kongō Gumi, Kongo Ji'ichi, beging 1932 Suizid, weil er glaubte, das Familienunternehmen nach der Weltwirtschaftskrise nicht mehr retten zu können; vgl. Kongō (2013), S. 3, sowie Kap. 5.10.1. Es geht hierbei darum, die eigene Schuld durch Freitod zu sühnen und damit andere (Familienmitglieder) von potenziellem Schuldempfinden zu befreien.

54 Das Wohlbefinden aller Mitglieder der Unternehmerfamilie wirkt sich positiv auf den Erfolg des Unternehmens aus, was ebenfalls von allen Interviewpartnern hervorgehoben worden ist (Kap. 5). Daher wird dessen Bedeutung auch in den Familienverfassungen und Firmenregeln betont, stellvertretend für viele Beispiele Horikin (Kap. 5.7), siehe auch Gotō (2019), S. 14f.

55 Hier wird auch das Konzept des *ikigai* angesprochen, was mit Lebenssinn übersetzt werden kann. Das *ikigai* bezeichnet das Gefühl eines Individuums, sich für das einzusetzen, was ihm am meisten am Herzen liegt, es zielt aber im Unterschied zu dem hedonischen Wohlgefühl (*shiawase*) auf das eudaimonische Wohlbefinden ab, welches die ethisch-moralische Komponente im Handeln unterstreicht. Auch demzufolge steigert der Einsatz für die Gesellschaft das Wohlbefinden des Individuums; vgl. Kumano (2017), S. 420f.

4.6 Das *ie* als Haushalt

Das *ie* als Haushalt setzt sich aus dem Familienvorstand (*koshu*⁵⁶), dessen Ehefrau und ihren leiblichen Kindern zusammen, was im Prinzip mit der »Kernfamilie« gleichzusetzen ist.⁵⁷ Namentlich eingetragen und damit schriftlich in ihrer hierarchischen Ordnung fixiert werden die Mitglieder des *ie* im *koseki*, dem Haushaltsregister oder Stammbuch, das heutzutage im Rathaus oder der Verwaltungseinheit des Ortes geführt wird, an dem die Familie ihren Wohnsitz hat.⁵⁸

Begründet wird ein *ie* von einem Ehepaar.⁵⁹ Bei einer Heirat verlassen die Kinder das elterliche *ie* und gründen eine eigene Familie mit eigenem Stammbuch. Allerdings verlassen nach der Heirat nicht alle Kinder das elterliche *ie*. Ein Kind verbleibt im *ie* und übernimmt nach dem Tod beider Eltern die Position des *tōshu*. In der Regel ist dies der älteste Sohn⁶⁰, er übernimmt den Namen der Familie und auch das Familienstammbuch bzw. Haushaltsregister. Dieses Konzept des japanischen Familiensystems ist, wie im Abschnitt 4.1 dargelegt, aus der Geschichte erwachsen. Der Begriff *ie* bezeichnet den gesamten Haushalt mit allen weiteren Personen, die unter diesem Dach leben. Dazu gehörten und gehören neben unverheirateten Kindern auch verheiratete Kinder, die aus finanziellen

56 Für Haushalts- oder Familienoberhaupt gibt es verschiedene Begriffe. *Koshu* ist die rechtliche Bezeichnung nach dem Zivilrecht der Meiji-Zeit, in der das *ie* formalisiert wurde. Sie wird hier verwendet, um den Zusammenhang mit dem Begriff des *ie* zu unterstreichen. Heutzutage geläufiger sind die Formen *shujin* (was auch Ehemann bedeuten kann) oder *setai* bzw. *shotai nushi*. In offiziellen Dokumenten wie dem Familienregister wird der Begriff *hittōsha* verwendet, der in der gesprochenen Sprache eher selten Verwendung findet.

57 Das Wort »kazoku« wird im Zusammenhang mit dem Familiengesetz nicht gebraucht, da es ausschließlich die Familie, Eltern und leibliche Kinder, bezeichnet – gerade hier ergibt sich aber die Notwendigkeit, die Begriffe *ie* und *dōzoku* beizubehalten, die auch die Ahnen einbeziehen. Der Begriff »kazoku« für Familie findet auch in der Alltagssprache erst in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg verbreitete Verwendung.

58 Das System *ie* basiert auf dem Haushaltssystem, das sich in der Tokugawa-Zeit (*ko*) herausgebildet hatte und das im Zivilrecht 1889 nach den Bedürfnissen der Meiji-Regierung umformuliert wurde. Auf die historische Bedeutung des Haushaltsregisters (*koseki*) wurde in den vorangegangenen Kapiteln eingegangen, vgl. insbes. Kap. 2.

59 Erst in jüngerer Zeit gibt es in Japan die Möglichkeit, dass Eheleute unterschiedliche Nachnamen tragen.

60 In vielen Familienunternehmen war und ist es weit verbreitet, den ältesten Sohn mit der Nachfolge in Familie und Unternehmen zu betrauen. Allerdings sind in einigen Regionen Japans auch andere Formen der Nachfolge anzutreffen. Im Nordosten Japans, in Tohoku und Iwate beispielsweise, folgte das älteste Kind nach, unabhängig vom Geschlecht; vgl. Kuroda (1981) und Befu (1963), S. 1331. In Süd-Japan wurde die Stammlinie an den jüngsten Sohn übergeben (Ultimogenitur) und die älteren Brüder gründeten eigene Familien mit Stammbuch. Die Primogenitur wurde zu keiner Zeit schriftlich vorgeschrieben und auch in Adelskreisen nicht immer befolgt.

Gründen noch keinen eigenen Haushalt begründet haben.⁶¹ Im Familienstammbuch werden alle Personen mit den hierarchischen Positionen geführt, die sie im *ie* einnehmen. Es entsteht über die Familie hinaus eine Einheit, die nach außen gemeinschaftlich beurteilt wird. Das *ie*-System ist darauf angelegt, die Familie als ökonomische Einheit zahlenmäßig klein zu halten. Im Prinzip wird das Konzept der Kernfamilie über die folgenden Generationen beibehalten.⁶²

Dem erstgeborenen Sohn wird die Nachfolge im *ie* übertragen und auch die Nachfolge im Familienunternehmen. Er erhält damit einen herausgehobenen Status im Vergleich zu den anderen Familienmitgliedern. Die Nachfolge im Unternehmen kann zeitlich versetzt von der Nachfolge in der Familie vorgenommen werden. Doch die Nachfolge in Familie und Unternehmen folgen demselben Muster.⁶³ Die Fortführung eines *ie* bedeutet also, die Position des Nachfolgers zu besetzen. Das Recht, über die Nachfolge zu bestimmen, obliegt dem Oberhaupt des *ie*, die Verantwortung für die Fortführung des *ie* dem Familienvorstand. Das Bestreben wird vergemeinschaftet, da der Fortbestand des *ie* nur gesichert werden kann, wenn alle Mitglieder im Positiven dazu beitragen.

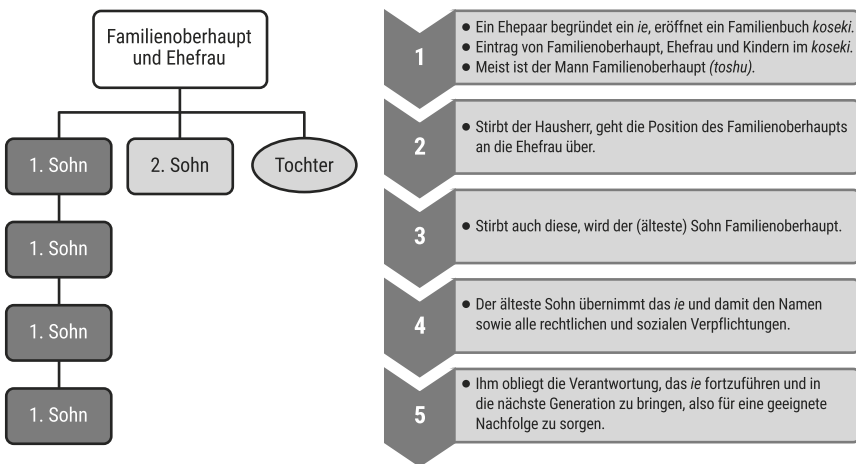


Abbildung 4. Das japanische Familiensystem *ie*. Quelle: eigene Darstellung.

Söhne, die nicht die Hauptlinie der Familie (*honke*) übernehmen, scheiden aus dem Familienstammbuch aus und begründen eine Seitenlinie (*bunke*). Weiter entfernte Verwandte als die direkten Geschwisterlinien des Stammvaters erhalten die Bezeichnung *bekke*. Der Begriff *renke* bezeichnet weitere affilierte Familien

61 *Heyazumi* bezeichnet Söhne, die nicht in die Nachfolge eintreten und denen gestattet wird, im *ie* ein Zimmer (*heya*) zu nutzen, vgl. Nakane (1991), S. 221, und Lebra (1989), S. 199f.

62 Vgl. Lebra (1989), S. 189f.

63 Vgl. Hamabata (1990), S. 88f.

oder Häuser, beispielsweise die von Töchtern, deren Ehemänner ein eigenes *ie* begründen, oder die Ausgründungen von langjährigen Angestellten, die unter dem Namen des Familienunternehmens eine Zweigstelle eröffnen.⁶⁴ In traditionellen Familien werden die Beziehungen zwischen diesen Häusern gut gepflegt. In Familienunternehmen entstehen in solchen Familiennetzwerken hierarchische Strukturen, die auch Abhängigkeiten beinhalten. Die Stammfamilie genießt bestimmte Rechte und kann in bestimmten Fällen auf Ressourcen der Zweigfamilien zurückgreifen.⁶⁵ Umgekehrt kann auch die Zweigfamilie die Ressourcen der Stammfamilie nutzen, wenn das *ie* dazu seine Zustimmung erteilt.

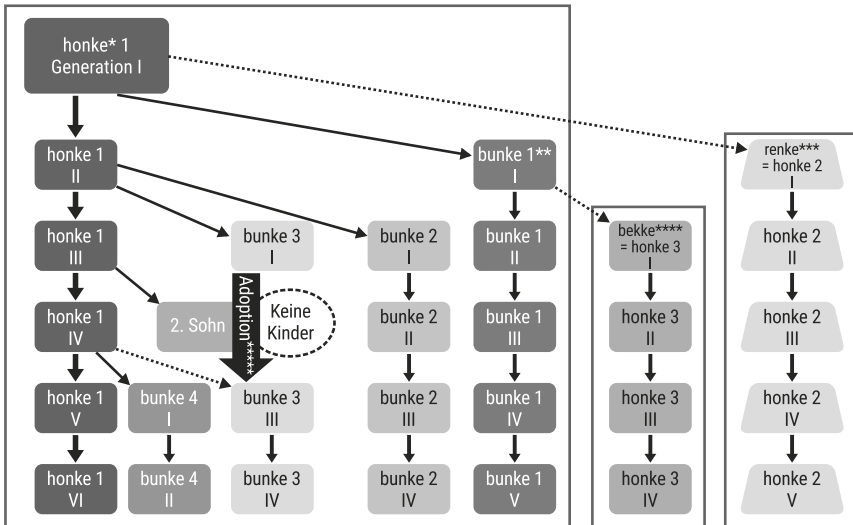


Abbildung 5. Das *ie/dōzoku*-System, mehrgenerationale Darstellung. **honke* bezeichnet die Stammfamilie, ***bunke* die Zweigfamilie, ****renke* eine affilierte Familie und *****bekke* eine entferntere (Zweig-)Familie; die Gesamtstruktur wird als *dōzoku* bezeichnet. Quelle: eigene Darstellung.

Tritt der älteste Sohn das Erbe nicht an oder stirbt er früh, ist es naheliegend, einen weiteren Sohn in die Nachfolge zu bringen. Gab es in erster Ehe keinen

64 Diese Praxis der Ausgründung heißt auf Japanisch »noren-wake«. *Noren* ist ein geteilter Stoffvorhang, der seit dem 12. Jahrhundert an einer Bambusstange befestigt vor Eingangs-türen aufgehängt wurde, um Sonne und Wind abzuhalten. Bei Kaufleuten und Handwerkern wurde in den »Ladenvorhang« das Wappen oder ein Zeichen aus dem Namen des Geschäfts eingewebt. Den »Ladenvorhang zu teilen« bedeutet, einem Sohn oder einem Gesellen (*bantō*) zu gestatten, sein eigenes Geschäft zu eröffnen. Dies geschah mit finanzieller Unterstützung des Mutterhauses und bezeichnet die traditionelle Basis für Netzwerke von Händlern und Handwerkern; dazu Sakudō (1991), S. 160–162.

65 Vgl. Befu (1963), S. 1331.

weiteren Sohn, kam es vor, dass ein Mann erneut heiratete, um für männlichen Nachwuchs zu sorgen.⁶⁶ Blieb dieser aus, war dies, was die Fortsetzung des *ie* anbelangte, besonders für die Familien problematisch, in denen ein Unternehmen in die nächste Generation zu bringen war. Für diesen Fall gab es die Option einer Adoption.

4.7 Adoption als »Werkzeug« zum Erhalt des *ie*

Für den Fall, dass es in der Familie keinen männlichen Nachfolger gibt, ist die Adoption eine Option, den Fortbestand des *ie* zu sichern. Diese Praxis hat in Japan eine lange Tradition. Sie geht zurück bis in das 8. Jahrhundert, als in Japan der erste Gesetzbuch erlassen wurde.⁶⁷

Ein Grund war die Fortführung der Familie, um deren Fortbestand zu sichern, ein weiterer Grund aber auch die hohe Kindersterblichkeit.⁶⁸ Die Zahlen für Adoptionen als Option für eine Sicherung der Nachfolge gingen zwar Ende des 19. Jahrhunderts zurück, als durch bessere Ernährung und Hygiene die Kindersterblichkeit zurückging, kommt aber bis heute immer noch häufig vor. Jährlich werden etwa 80.000 Adoptionen im Erwachsenenalter durchgeführt mit dem Zweck, den Fortbestand des *ie* zu wahren.⁶⁹

Für eine Adoption werden in vielen Fällen nahe Angehörige gewählt. Es gibt folgende Optionen:

1. Die männlichen Mitglieder der Zweigfamilien werden in Betracht gezogen. Deren älteste Söhne verbleiben meist in der Zweiglinie, der Zweitgeborene oder ein weiterer Sohn wird in die Stammfamilie adoptiert.
2. Der Ehemann einer Tochter wird Nachfolger. »Einen Sohn kann man sich nicht aussuchen, wohl aber einen Schwiegersohn.«⁷⁰ Getreu diesem Motto war die Verheiratung von Töchtern und die Adoption eines Schwiegersohnes eine

66 Die japanische Bevölkerung ist überwiegend monogam. In Adelsfamilien kam es vor, neben der Ehefrau auch Nebenfrauen mit entsprechender Bezeichnung im Familienregister zu führen.

67 Vgl. Kap. 2.2, S. 41.

68 Noch um 1900 erreichten beispielsweise nur etwa 70 Prozent der Söhne das 15. Lebensjahr für eine Volljährigkeit. Im Jahr 1980 hatte sich die Sterblichkeitsrate von Kindern so weit verringert, dass ein Sohn zu 99 Prozent das 15. Lebensjahr erreichen und somit für die Nachfolge in Betracht gezogen werden konnte; vgl. Martin & Culter (1983), S. 636 ff.

69 Im Unterschied dazu findet in westlichen Ländern die überwiegende Anzahl von Adoptionen im Kindesalter statt; vgl. Blind & Lottanti von Mandach (2015), S. 5, sowie Mehrotra et al. (2013), S. 840 f.

70 Dieses Sprichwort hört man, wenn in einem japanischen Familienunternehmen als erstes Kind eine Tochter geboren wird; vgl. Mehrotra et al. (2013), S. 840.

strategische Option in der Nachfolgeregelung, insbesondere in Familienunternehmen.

3. Hatte ein *koshu* keine eigenen Kinder, wurde ein Erwachsener oder ein Ehepaar adoptiert, um das *ie* zu erhalten. Auch diese Praxis hat bis heute Bestand.⁷¹

Mit der Adoption erhält der Adoptivsohn einen entsprechenden Eintrag in das *koseki* der Adoptiveltern und gleichzeitig die vollen Rechte eines leiblichen Sohnes.⁷² Für das Gefüge »Familiensystem« ist festzuhalten, dass für japanische Familien eben nicht ausschließlich die Konsanguinität gilt. Die Fortführung des *ie* hat höhere Priorität als die Wahrung der direkten Blutlinie.

Das *ie* umfasst auch die verstorbenen Mitglieder der Familie. Dies sind die direkten Vorfahren, von denen man in gerader Linie abstammt. Die Positionierung der Ahnen im Familienregister oberhalb des Familienoberhaupts wurde unter 4.1. angesprochen.

Zu den Aufgaben eines Familienoberhaupts gehörte und gehört das Ritual der Ahnenverehrung. Auch ein Schwiegersohn oder ein Adoptivsohn, der in die Familie aufgenommen wird, hat dieser Aufgabe nachzukommen und die Ahnen der Ehefrau und/oder der Adoptiveltern mit entsprechenden Ritualen zu ehren, als wären es seine eigenen Ahnen.⁷³ Bei einer Adoption kann es vorkommen, dass der Adoptivsohn die buddhistische Schule wechseln muss, da er ja nach dem Ableben auch in die Grabstätte der Adoptivfamilie aufgenommen wird (Kap. 3.4).

Diese Verpflichtung kommt zu der Verpflichtung, das *ie* zu erhalten, hinzu und sie bekommt zusätzliches Gewicht, wenn es im *ie* ein Familienunternehmen gibt. Nachfolge ist also ein permanenter Prozess der Familienerhaltung und der Form der Erhaltung mittels Adoption liegt eine intrinsische Motivation zugrunde: das eigene Ansehen in der Familie zu mehren, um sich den Ahnen gegenüber als würdig zu erweisen. Der Adoptierte willigt mit diesem Schritt ein, die Regeln, Werte und Rituale des *ie*, in das er übernommen wird, vollständig zu akzeptieren, zu verinnerlichen, sie zu den seinen zu machen und sie an die folgende Generation weiterzugeben. Mit der Adoption geht somit der transge-

71 Die Adoption von Kindern ist in Japan unüblich, nur zwei Prozent der Adoptionen betreffen Minderjährige; Mehrotra et al. (2013), S. 841. Zur Häufigkeit und den ökonomischen Gründen für Adoptionen in der Familie Mogi des Sojasoßenherstellers Kikkoman siehe Fruin (1980), S. 8.

72 Vgl. Befu (1963), S. 1330.

73 Diese Rituale haben ihren Ursprung in der Verehrung der shintöistischen Familiengottheiten bzw. wurde seit der Einführung des Buddhismus auch das Zeremoniell für die Seelen der Toten übernommen (hierzu Kap. 3). Zu den Verstorbenen, für die Rituale durchgeführt werden, gehören auch Familienangehörige, die zu jung gestorben sind, um einen eigenen Hausstand zu gründen (*muenbotoke*), siehe Hamabata (1990), S. 74–76.

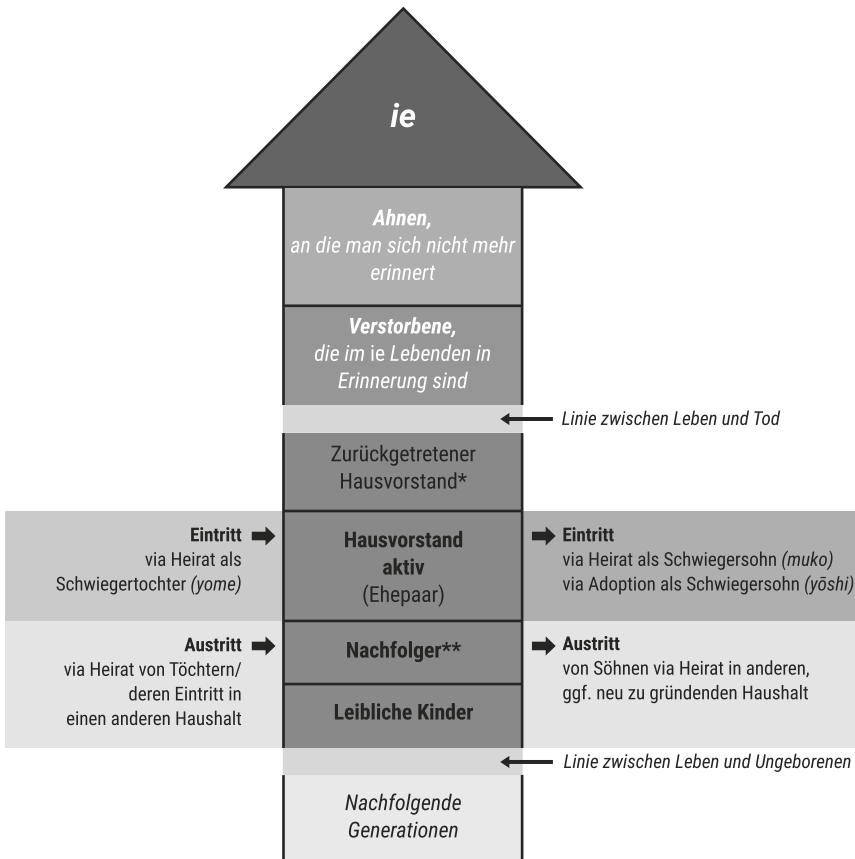


Abbildung 6. Mitglieder des *ie*. * Zurückgetretene Haushaltsvorstände (*inkyo*) leben mit im Haushalt, haben aber die aktive Rolle aus Altersgründen bereits an die nächste Generation übergeben. ** Nachfolger ist der minderjährige älteste Sohn, der das *ie* übernehmen wird. Quelle: eigene Darstellung nach Hendry (2019), S. 33, bzw. Kawabata (1990), S. 76.

nerationale Auftrag auf das neu hinzugewonnene Familienmitglied über. Der Schritt der Adoption wurde und wird daher in einem Alter vollzogen, in dem der Adoptierte in vollem Bewusstsein der Verantwortung ist, die er damit übernimmt.

4.8 Regeln in der japanischen Nachfolge

Die Regeln zur Nachfolge in japanischen Familienunternehmen können wie folgt zusammengefasst werden:

1. Es bleibt ein Kind im *ie*, um die Stammfamilie (*honke*) und das Familienunternehmen weiterzuführen.
2. Die Wahl für die Nachfolge fällt meist auf den ältesten Sohn.
3. Weitere Söhne verlassen das Stammhaus und gründen eigene Familien, die als Zweigfamilien (*bunke*) dem Stammhaus verbunden bleiben (*dōzoku*-System).
4. Töchter treten bei Heirat in das *ie* der Ehemänner ein und aus dem elterlichen *ie* aus.
5. Ist kein Sohn vorhanden, aber eine Tochter, verbleibt diese im elterlichen *ie* und der Schwiegersohn übernimmt als Familienoberhaupt die Stammlinie.⁷⁴ In diesem Fall ist die Blutsverwandtschaft zur Vorgeneration über die Tochter gegeben. Aus dem Eintrag in das Familienstammbuch wird ersichtlich, dass es sich nicht um Inzest handelt.⁷⁵
6. Gibt es keine eigenen Kinder, die in die Nachfolge eintreten können, wird ein männliches Mitglied aus der Linie der Familie (*bunke*) adoptiert, um das *ie* fortzuführen.
7. Sofern es innerhalb der Zweigfamilien keine männlichen Nachkommen gibt, die für eine Übernahme des Unternehmens als fähig erachtet werden, wird ein männlicher Nachfolger oder ein Ehepaar für diese Aufgabenstellung adoptiert. Häufig stammt die dann adoptierte Person aus dem oberen Führungskreis des Familienunternehmens.⁷⁶
8. Wer in der Familie auf die Position des Oberhauptes (*koshu*) nachfolgt, folgt auch im Unternehmen nach (*shachō*).⁷⁷

Im Fazit ist also festzustellen, dass jemand adoptiert wird, um Familie *und* Unternehmen fortzuführen. Das beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, ein Fami-

74 Es kommt vor, dass im Stammbuch zwar der Schwiegersohn als Familienoberhaupt eingetragen wird, er aber seine Position an die nächste Generation abtritt, sobald diese volljährig ist. Nach dem Tod des Familienvorstands übernimmt die Witwe, manchmal auch ein anderes männliches Mitglied der erweiterten Familie, die Position des *tōshu*, bis das Kind, welches die Nachfolge antritt, volljährig bzw. verheiratet ist. Diese vorübergehende Besetzung einer Position wird als *insei* bezeichnet und hat ihr Vorbild in den historischen Positionen der abgedankten Tennō oder Shōgune, vgl. Hamabata (1990), S. 101.

75 Nicht alle Schwiegersöhne werden adoptiert, vgl. Blind & Lottanti von Mandach (2015), S. 4f.

76 In traditionellen Familienunternehmen waren das häufig die Gesellen (*bantō*), vgl. Suenaga (2019), S. 57f. Im Fall der Kongō Gumi wurde ein betriebsexterner Schreinbaumeister Nachfolger, der die jüngste Tochter heiratete, obschon die älteste Tochter bereits mit einem Schreinbaumeister aus dem Kongō-Betrieb verheiratet war, vgl. Kongō (2013), S. 60f, sowie Kap. 5.10.1.

77 Diese Nachfolge kann in zeitlichem Abstand erfolgen, vgl. Kap. 6, Phase 8, S. 232.

lienunternehmen in die nächste Generation zu bringen, erheblich. Es eröffnet auch eine weitere Option, sollte ein Familienoberhaupt die leiblichen Kinder als nicht fähig erachten. Solange die Entscheidung, wer Nachfolger wird, nicht kommuniziert wurde, kann es nicht zu Unsicherheiten in der Führung des Familienunternehmens kommen. Es kann aber dazu führen, dass eine Konkurrenz um diese Position entsteht und das individuelle Verhalten in einer solchen Situation in die Entscheidung des Familienoberhaupts einfließt, einen Nachfolger auszuwählen.⁷⁸

Im Vergleich zu westlichen Vererbungsmustern kann also ein fähiger Nachfolger jenseits des Familienpools rekrutiert werden und zum Erhalt des Hauses beitragen. Dieses Muster stellt einen wichtigen Faktor für die Begründung der Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen dar.

Wie dargestellt, obliegt es dem jeweiligen Familienvorstand, den Nachfolger zu bestimmen und somit den generationsübergreifenden Erhalt des *ie* bzw. des Familienunternehmens sicherzustellen. Das japanische Familiensystem folgt hinsichtlich einer Typisierung nach den Mentalen Modellen am ehesten dem Modell der »patriarchalen Logik«.⁷⁹ In diesem Modell gibt es eine zentrale Figur, die als »Kopf« der Firmen- und Familiengemeinschaft fungiert, der alle Familienanteile zu folgen haben, um die Fortentwicklung des Unternehmens sowie den Zusammenhalt der Familie zu gewährleisten.

Es wird deutlich, dass die hier erläuterten Muster des japanischen Familiensystems *ie* in der Nachfolge befolgt wurden und auch gegenwärtig noch befolgt werden. In der Regel folgt der älteste Sohn nach oder ein weiterer leiblicher Sohn (z. B. historisch bei Gekkeikan, Kap. 5.2.). Die Option, jemanden aus einer Zweifamilie für die Nachfolge in Betracht zu ziehen, ist ebenfalls angetroffen worden, wobei in diesem Fall die Blutlinie erhalten blieb (Yamasa, Kap. 5.3). Adoptionen eines Schwiegersohns (*yōshi*) kamen in den besuchten Familienunternehmen nur vereinzelt vor (Gekkeikan, Okaya), sind aber in anderen Familienunternehmen deutlich häufiger anzutreffen (Hōshi, Kap. 5.10.3). Wenn in der Familie kein männliches Mitglied zur Verfügung stand, um die Position des *koshu* zu übernehmen, wurde auch aktiv nach Schwiegersöhnen gesucht (Kongō Gumi, Kap. 5.10.1.). Bei Yamamotoyama ist die einzige Tochter derzeit die aussichtsreichste Kandidatin, um die Nachfolge zu übernehmen, bzw. längerfristig deren derzeit noch minderjähriger Sohn (Kap. 5.4). In einigen Interviews wurde hervorgehoben, dass das Schicksal es hinsichtlich der Nachfolge gut mit dem Familienunternehmen gemeint hat. Die Präsidenten beispielsweise von Okaya

78 Wenn bis zu dem Zeitpunkt, an dem der *koshu* abtritt, keine Entscheidung gefällt bzw. kommuniziert wurde, kann es zu Konflikten unter den potenziellen Nachfolgern kommen; vgl. Hamabata (1990), S. 104f.

79 Vgl. Gimeno et al. (2010); Rüsen et al. (2013).

(Kap. 5.1), Yamasa (Kap. 5.3) oder Toraya (Kap. 5.5) sprachen vom Glück, über die Generationen hinweg mit männlichen Nachkommen gesegnet gewesen zu sein, was ihnen die transgenerationale Nachfolge ermöglichte.⁸⁰

Exkurs III: das *iemoto*-System

Wie präsent das *ie*-System in der japanischen Gesellschaft nach wie vor ist, zeigt auch das Beispiel des *iemoto*-Systems⁸¹. Von der Struktur her ist es analog zum *ie*-System aufgebaut, doch wird damit eine Schule in der Form eines Familiensystems tradiert. In einer *iemoto*-Schule wird eine bestimmte Fertigkeit gelehrt, deren Kenntnisse meist an einen Meisterschüler oder an wenige herausragende Schüler oder Schülerinnen weitergegeben werden. Die Verbreitung und die Lehre dieser Schulen lehnen sich an das Konzept des Dao an, der Weg, den man beschreitet, um eine Meisterschaft zu erlangen. Wer nach vielen Jahren des Übens und des Sich-weiter-Entwickelns die Meisterschaft erlangt, kann entweder selbst eine Schule eröffnen oder aber seinem Meister in dessen Schule nachfolgen. Einige Bezeichnungen für Lehrende und Lernende wurden im vorherigen Kapitel bereits erwähnt, ihnen ist die Bezeichnung von »oyabun« und »kobun« hinzuzufügen, was mit »Elternteil« und »Kinderteil« übersetzt werden kann: *Oyabun* haben die Verantwortung, ihre *kobun* entsprechend zu schulen, zu fördern und zu beschützen, und *kobun* erweisen ihren *oyabun* umgekehrt unbedingte Loyalität⁸². Diese Beziehungen sind interpersonell und wirken stärker als die Beziehungen der beiden Individuen zu ihrer jeweiligen Gruppe. Es sind genau diese interpersonellen Beziehungen, die für den Zusammenhalt der gesamten Gruppe als essenziell erachtet werden⁸³. Viele Meister haben ihre Fertigkeiten nur mündlich übertragen oder durch permanentes Üben ihre Schüler so gut ausgebildet, dass diese in der Lage waren, die Fertigkeiten in die nächste Generation zu bringen. Auch in den *iemoto*-Schulen gab es die Praxis, eigene Söhne in die Nachfolge zu bringen oder herausragende Schüler zu adoptieren. Einige *iemoto*-

80 Dieses Glück heißt auf Japanisch »un« und dies beinhaltet auch Schicksalhaftigkeit, dass das Leben es gut mit einem meint und man dieses Schicksal als Zeichen dafür ansehen kann, dass eine Sache gelingen wird. Dafür ist man dankbar und man zeigt sich den *kami* und der Community gegenüber, in der man dann wirken kann, erkenntlich (vergleichbar: das Erwidern einer gefühlten Verpflichtung, »on«, siehe Kap. 3.1).

81 »Moto« bedeutet Ursprung, Beginn oder Herkunft, *iemoto* also übersetzt etwa »Ursprung des Hauses/Geschlechts«.

82 Kaplan & Durbo (2003), S. 8. Bekannt ist diese Bezeichnung auch durch die Verwendung in der japanischen Mafia, den Yakuza, vgl. Hill (2003), S. 65, 67f.

83 Die Beziehungen bestehen auch auf horizontaler Ebene (*kyōdai-bun*) zwischen älteren und jüngeren Brüdern oder Schwestern, letztere beispielsweise in Geisha-Schulen anzutreffen; vgl. Hill (2003), S. 67.

Schulen sind dadurch in Familienhand weitergegeben worden. Berühmte Beispiele solcher Schulen sind die Schulen für verschiedene Kampfkünste wie Schwertziehen oder Bogenschießen, die Ogasawara-Schule für Etikette sowie die Ikenobō-Schule für Blumenstecken.

Die Ogasawara-Schule ist deswegen erwähnenswert, weil sie entstand, um die Etikette für die Samurai festzulegen. Ogasawara Nagashige (1650–1732) war Lehrer des 5. Shōgun Tokugawa Yoshimitsu im Bogenschießen und Reiten und hatte u. a. das Amt für Etikette im Shōgunat inne.⁸⁴ Die Etikette in den japanischen Schulen verschiedener Kampfkünste wie beispielsweise der Schwertkampfrichtung Onoha-ittōryū folgt bis heute den Regeln der Ogasawara-Schule.

Eine der langlebigsten Institutionen Japans ist eine Schule für Blumenstecken (Ikebana) namens Ikenobō. Die Kunst des Blumensteckens kam im 6. Jahrhundert mit dem Buddhismus nach Japan. Shōtoku Taishi soll sie 578 im Tempel Rokkakudō in Nara bereits betrieben haben, wahrscheinlicher ist der Beginn zu Ende der Heian-Zeit (794–1185) durch den Mönch Shinran⁸⁵. Überliefert ist, dass zum Tanabata-Fest der Tag-und-Nacht-Gleiche im Rokkakudō ein Wettstreit im Blumenstecken veranstaltet wurde und der Gewinner des Wettstreits fortan für den Stil seiner Schule den Familiennamen Ikenobō tragen durfte.

Der Name Ikenobō Senkeis wird im Jahre 1462 erstmalig urkundlich erwähnt, weshalb dieses Jahr als Gründungsjahr angenommen wird. Die Tradition des Blumensteckens wurde über viele Generationen in der Familie Ikenobō weitergeführt und befindet sich heute mit Ikenobō Sen'ei in der 45. Generation. Die Philosophie der Ikenobō-Schule wurde im 17. Jahrhundert niedergeschrieben und die Schule wurde entsprechend dieser Niederschrift weitergeführt. Unter dem Einfluss des Zen-Buddhismus entwickelten sich ab dem 17. Jahrhundert weitere Schulen, denen jeweils ein *iemoto* vorstand, welcher seine Kunst nur an ausgewählte Schüler weitergab. Die Kunst des Blumensteckens war wie die der Teezeremonie und der Kalligrafie im Kriegeradel weit verbreitet. Blumengestecke standen und stehen im traditionellen japanischen Haus sowohl am buddhistischen Alter als auch an einem Ehrenplatz mit einer Kalligrafie in einem Alkoven (*tokonoma*) in dem Zimmer, in dem Gäste bewirtet werden⁸⁶.

84 Papinot (1972, 1992), S. 472f, siehe auch <https://www.onoha-ittoryu.de/onoha-itt%C5%8D-ry%C5%AB/geschichte/> (letzter Zugriff 2.5.2021).

85 Shinran (1173–1263) soll in einem Traum von Prinz Shōtoku Taishi (vgl. Kap. 2.2) den Auftrag erhalten haben, das Blumenstecken als Ausdruck des Lebens und der Vergänglichkeit im Buddhismus zu fördern, vgl. <http://www.ikenobo.jp/rokkakudo/>, letzter Zugriff am 20.5.2021). Als Gründungsjahr der Schule wird das Jahr 587 angegeben, vgl. Gotō (2014), S. 83, oder http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html (letzter Zugriff am 2.5.2021).

86 Ikebana und Kalligrafie (*kakemono*) werden zu jahreszeitlichen Anlässen passend arrangiert und bringen die Gebildetheit des Hauses zum Ausdruck.

Im Jahre 2015 wurde öffentlich, dass im Jahre 2023 zum 70. Geburtstag Ikenobō Sen'eis, des amtierenden Vorstands der Ikenobō-Schule, dessen Tochter Senko die Führung der Schule übernehmen wird. Damit wird die älteste Ikebana-Schule der Welt erstmals nach 45 Generationen von einer Frau geführt werden.⁸⁷

Exkurs IV: Japanische Namensgebung

In Japan werden Personennamen meistens mit chinesischen Zeichen (*kanji*) geschrieben. Erst in den letzten Jahrzehnten ist es in Mode gekommen, Mädchennamen mit Hiragana oder Katakana zu schreiben.⁸⁸ Auch Künstler verwenden bisweilen Kana.

Bei der Heirat nach japanischen Recht einigen sich die Eheleute auf einen Familiennamen, entweder den der Braut oder den des Bräutigams. Tritt ein Schwiegersohn in die Nachfolge in der Familie der Braut ein, übernimmt er auch den Namen der Braut (beispielsweise Kongō Toshitaka von Kongō Gumi, Kap. 5.10.1). Wenn in der Familie bzw. im *ie* der Mutter kein Nachfahre da ist, werden Zweitgeborene aus einem anderen Zweig der Familie (*dōzoku*) gebeten, den Namen der Mutter anzunehmen, wie beispielsweise bei der Familie Torii der zweite Sohn den Namen Saji angenommen hat (Kap. 5.9). Es ist möglich, den Familiennamen zu einem späteren Zeitpunkt in den Namen der Ehefrau oder des Ehemanns zu ändern.

Eine Neukombination aus den Familiennamen von Braut und Bräutigam (beispielsweise Yoko-yama und Go-tō zu Go-yama oder Yoko-tō) ist nicht möglich. Der Familienname wird in das Stammbuch (*koseki*) eingetragen.

Familiennamen kamen im 4. und 5. Jahrhundert auf, in dieser Zeit hatten nur die Familienverbände der *uji* Nachnamen (vgl. Kap. 2.2). Mit wachsender Bevölkerung kamen im 8. Jahrhundert Familiennamen für Adlige mit Verwaltungsaufgaben (*myōji*) auf, der sich auf die Ländereien bezog, die zu verwalten waren. In der Tokugawa-Zeit ab 1600 wurde das Tragen eines *myōji* zum Privileg erhoben: Nur dem Hof- oder Schwertadel war es gestattet, einen Namen und zwei Schwerter zu tragen⁸⁹. Auch Priester und Ärzte oder Personen mit besonderer Erlaubnis erhielten das Recht auf Familiennamen.

87 Weitere Informationen auf der Internetseite der Ikenobō-Schule, www.ikenobo.jp/english/ (letzter Zugriff 3. 4. 2021).

88 Siehe hierzu Fußnote 19 in Kapitel 2.

89 In diesem Zusammenhang kam die Redewendung auf, die Schwerter gegen den Abakus, den japanischen Rechenschieber *soroban* auszutauschen, also den Rang des *bushi* zu verlassen und einer kaufmännischen Tätigkeit nachzugehen. Den bisherigen Familiennamen behielten diese Familien üblicherweise bei, wie bei der Familie Hamaguchi von Yamasa (Kap. 5.3) oder Mitsui (Kap. 2.5.1).

Erst nach der Meiji-Restauration wurde 1870 ein Gesetz erlassen, das allen Japanerinnen und Japanern gestattete, einen Nachnamen zu tragen. Und erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde es gesellschaftlich üblich, dass die Frauen den Namen des Bräutigams annahm.

Allein die Herrscherfamilie des Tennō hat bis heute keinen Nachnamen, sie wird als »Familie des Tennō« (*tennō-ke*) oder »Kaiserfamilie« (*kōshitsu*) bezeichnet⁹⁰.

Der Geburtsname wird ebenfalls in das Stammbuch eingetragen. Vornamen bestehen meist aus zwei oder drei Zeichen, in einigen Fällen aber auch aus einem Zeichen (beispielsweise bei Nakagawa Jun, Kap. 5.6). Jungen wurden häufig Tarō genannt, bei mehreren Söhnen wurde mit Zahlwörtern kombiniert, beispielsweise Hatsu-tarō oder Kō-tarō für den Erstgeborenen, Jirō für den Zweitgeborenen, Saburō oder Seisaburō für den Drittgeborenen. Ein gutes Beispiel ist die Familie Fukuhara von Shiseido (Kap. 5.9): Der Gründer Arinobu nannte seine Söhne Shin-ichi (für eins), Shin-ji (für zwei), Shin-zō (für drei), gefolgt von Nobutatsu (Drache, fünftes Tier im Tierkreiszeichen) und Nobu-yoshi (Zeichen für Glück). Auch werden bestimmte Zeichen häufig in bestimmten Berufsgruppen verwendet, beispielsweise »mune« für Schwertschmiede, wenn es auch ursprünglich in der sino-japanischen Lesung (*sō* oder *shō*) einen buddhistischen Hintergrund hatte⁹¹.

Häufig wurde auch für den Namen der Söhne ein bestimmtes *kanji* aus dem Namen des Vaters bzw. des Gründers weitergegeben, wie im Falle der Familie Kongō das Zeichen *shige* aus dem Namen des Gründers Kongō Shigemitsu (Kap. 5.10.1), im Falle von Shiseido-Gründer Fukuhara Arinobu das Zeichen *nobu* in der Lesung *shin* für die Söhne der zweiten Generation und wiederum ein Zeichen aus deren Namen in der 3. Generation⁹² oder in der Familie Mitsui, wo in der Familienverfassung die Vornamen der sechs Familienstämme und der drei assoziierten Familien festgeschrieben wurden, die in der Nachfolge bei der Übernahme der Geschäfte für den betreffenden Sohn als Titel verwendet wurden⁹³.

Bei der Übernahme der Führung des Familiennamens wird in einigen Fällen der Name des Gründers übernommen, so wie im Falle des Hōshi der Name Zengorō (Kap. 5.10.2) oder bei Nakagawa (Kap. 5.7), wo der derzeitige Präsident Jun den Namen Masashichi angenommen hat.

Für Mädchen war es traditionell üblich, das Suffix *-ko* für Kind anzuhängen wie bei Sen-ko in der Familie Ikenobō (Kap. 4, Exkurs III) oder der Tochter des

90 Zur Familie des Tennō vgl. <https://www.kunaicho.go.jp/e-about/genealogy/koseizu.html>, <https://www.kunaicho.go.jp/e-about/history/history02.html>, (letzter Zugriff am 30.5.2021).

91 Siehe auch die Beschreibung des Namens des Gründers von Okaya Muneharu (Kap. 5.1).

92 Siehe Kap 5.8, insbes. Abb. 5.

93 Roberts (1991), Appendix A S. 514.

amtierenden Tennō Ai-ko⁹⁴. Oft werden Blumennamen verwendet wie Hana-ko, Momo-ko, Erika oder Riri (Lilie).

Für die Wahl eines Vornamens werden bis heute häufig Spezialisten der Onomantie⁹⁵ befragt, die über die Anzahl der Striche im Vornamen des Kindes beraten oder besonders glücksbringende Tage für die Zeremonie der Namensgebung im Shintō-Schrein benennen⁹⁶.

Posthum werden buddhistische Namen gegeben, wenn die Verstorbenen nach buddhistischem Ritual bestattet werden.⁹⁷

94 Siehe auch den Namen der Frau von John Lennon, Ono Yō-ko.

95 Wahrsagung aus Buchstaben oder Zeichen eines Namens.

96 Vgl. Kap. 3.3 bzw. https://de.wikipedia.org/wiki/Japanischer_Name#Altertum:_uji_und_ka_bane.

97 Vgl. Kap. 2.3 bzw. seit 1868 die Regierungsdevisen als posthume Namen der Tennō, vgl. Kap. 2.1.

Kapitel 5.

Fallstudien von generationenübergreifendem Familienunternehmertum in Japan

In diesem Kapitel werden neun Familienunternehmen vorgestellt, die das Forscherteam des WIFU im April 2019 besucht hat. Einleitend wird an dieser Stelle zunächst das methodische Vorgehen erläutert, mit dem die Fallstudien erstellt wurden.

Wie in der Einführung in Kapitel 1 dargestellt, wurden im Rahmen des Projekts »Langlebige japanische Familienunternehmen« neun sehr alte japanische Familienunternehmen aus verschiedenen Branchen (Lebensmittel, Handwerk, Handel etc.) besucht und es wurden Personen aus der jeweiligen Eigentümerfamilie interviewt. Die Unternehmen sind zwischen 120 und 350 Jahre alt und befinden sich mindestens in der dritten Generation. Die Interviews wurden semi-strukturiert anhand eines Fragebogens durchgeführt, der den Interviewpartnern vorab zugesandt wurde. Zentrale Fragestellung war, welche Faktoren zur Langlebigkeit dieser Familienunternehmen beigetragen haben. Dazu wurden die Organisation der Unternehmerfamilie und das Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen thematisiert. Aus den Unternehmerfamilien waren bei den Interviews zwischen einer und acht Personen anwesend¹. Die Interviews wurden auf Japanisch und/oder Englisch geführt und protokolliert. Insgesamt liegen mehr als 25 Stunden Interviewmaterial vor. Zur Vervollständigung der Angaben aus den Interviews wurden die Internetseiten der Unternehmen herangezogen und weitere Quellen verwendet, die entweder von den Unternehmen selbst zur Verfügung gestellt wurden oder im Internet recherchiert werden konnten.

Methodisch folgt diese Analyse einem qualitativen Ansatz der empirischen Sozialforschung². Die Schlussfolgerungen und Theorieentwicklung erfolgen dabei aus dem empirischen Material selbst. Die Unternehmen wurden im Sinne einer kontrastierenden Fallauswahl ausgewählt, um ein möglichst breites Spektrum abdecken zu können.³ Hinsichtlich der Branche, des Alters und der Größen

1 Die Liste der Interviewpartner sowie der Fragebogen sind im Anhang zu finden.

2 Grounded Theory, vgl. Glaser & Strauss (1967); Strauss & Corbin (1998).

3 Hierzu Przyborski & Wohlrab-Sahr (2014), S. 177ff.

unterscheiden sich die Fallbeispiele⁴. Die Auswahl der hier vorgestellten Unternehmen ist exemplarisch im Sinne einer konzeptionellen Repräsentativität⁵ und nicht als statistische Repräsentativität für alle japanischen Familienunternehmen zu verstehen. Aus diesem Grunde wurden diese Ergebnisse der Interviews um weitere Recherchen ergänzt, die in Buchform, in Form von Zeitschriften- oder Zeitungsartikeln oder durch Beiträge im Internet nachvollziehbar sind. Im Anschluss an die Interviews wurden Auswertungsanalysen durch das Forscherteam durchgeführt. Hierauf basierend wurden Hypothesen gebildet, die in verdichtenden Experteninterviews verifiziert wurden.⁶

Durch das gewählte Vorgehen konnten die folgenden Fragestellungen bearbeitet werden:

- (1) wie Familie und die Grenze von Familie und Unternehmen definiert werden
- (2) welche spezifischen Nachfolgeperspektiven und -praktiken existieren
- (3) welche sozialen Normen und religiösen Anschauungen hierbei wichtig sind und
- (4) wie langlebige japanische Familienunternehmen in den lokalen Kontext eingebettet sind.

Der Vorstellung der Fallbeispiele (Kap. 5.1 bis 5.9) werden zur besseren Einordnung einige Unternehmensdaten vorangestellt. Es folgen Darstellungen zum Gründer und der historischen Entwicklung von Familie und Unternehmen sowie die Ergebnisse aus den Interviews in Kategorien wie Familie, Nachfolge, Eigentümerstruktur, Einbettung in das lokale Umfeld oder Unternehmensphilosophie. Da es sich um semi-strukturierte Interviews handelte, variieren die Informationen zu den Antworten. Aus diesem Grunde sind auch die Abschnitte zu einzelnen Teilbereichen etwas unterschiedlich in Bezeichnung, Reihung und/oder Länge. Wo möglich, wird auf die Darstellungen in den vorangegangenen Kapiteln zu historischen Meilensteinen, dem Familiensystem oder religiösen Anschauungen verwiesen bzw. wo erforderlich oder als sinnvoll erachtet werden Ergänzungen vorgenommen. Die besuchten Familienunternehmen werden ihrem Gründungsjahr entsprechend sortiert, beginnend mit dem ältesten Unternehmen Okaya (Kap. 5.1).

Abgerundet wird dieses Kapitel durch Kurzporträts von drei der ältesten Familienunternehmen Japans bzw. der Welt (Kap. 5.10). Eine Analyse der Interviewergebnisse erfolgt im Kapitel 7.

4 Zu Methode der Fallbeispiele, vgl. Eisenhardt und Graebner (2007).

5 Przyborski & Wohlrab-Sahr (2014), S. 46f, in Anlehnung an Strauss & Corbin (1998), S. 421.

6 Zu den Interviewpartnern gehörten Professoren verschiedener Universitäten, die zur Geschichte und Entwicklung von Familienunternehmen forschen, wie auch Vertreter der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Tōkyō und japanischer halbstaatlicher Organisationen zur Unternehmensförderung. Die Liste aller Interviewpartner ist im Anhang zu finden.

5.1 Okaya⁷

Okaya & Co. Ltd. (jap. Okaya Kōki Kabushiki Kaisha) ist eines der ältesten japanischen Handelshäuser und eines der wenigen, das noch im ursprünglichen Geschäftsfeld tätig ist. Anders als andere Handelshäuser ist Okaya auch in der Produktion engagiert. Drei Viertel des Umsatzes von sieben Milliarden Euro (2020)⁸ generiert das Unternehmen aus den beiden Sparten »Iron & Steel« sowie »Industrial Material & Machinery«, ein Viertel mit den Bereichen »Information & Electronics« und »Living 5 Products«. Weltweit beschäftigt Okaya 5.100 Mitarbeitende in 23 Ländern. Hauptsitz des Unternehmens ist Nagoya, dort ist Okaya auch an der Börse gelistet. Größter Einzelaktionär ist der amtierende Aufsichtsratsvorsitzende Okaya Tokuichi (5 Prozent). 12,6 Prozent der Aktien von Okaya Co., Ltd. werden von Okaya Real Estate gehalten, einem Immobilienunternehmen, das sich zu 100 Prozent in Besitz der Familie Okaya befindet. In diesem Kapitel werden also zwei Unternehmen betrachtet. Im März 2021 hat es einen Wechsel in der Unternehmensführung gegeben. Der langjährige CEO Okaya Tokuichi hat die Geschäftsführung an seinen Sohn Takehiro übergeben. Somit befindet sich das Familienunternehmen nunmehr in der 14. Generation⁹.

Gründung und Geschichte

Das Familienunternehmen Okaya wurde im Jahre 1669 von Okaya Sōsuke-Muneharu (Rufname Sōsuke) gegründet. Das erste Ladengeschäft befand sich im Stadtteil Teppōchō unter der Burg Nagoya¹⁰, wo die Fußsoldaten wohnten. Sōsuke hatte im Dienst des Burgherrn gestanden, doch im Alter von 44 Jahren hatte er sich entschieden, die beiden Schwerter des Samurai gegen den Abakus der Händler einzutauschen. Da er gute Kenntnisse von Schwertern hatte, eröffnete er einen Eisenwarenhandel, den er »Sasaya« nannte. Sein Warenangebot umfasste

7 Zusammengestellt nach dem Interview mit Okaya Tokuichi vom 22. April 2019, als er noch die Position des CEO innehatte, sowie, wenn nicht anders angegeben, den Internetseiten des Unternehmens: www.okaya.co.jp; www.okaya.co.jp/en/company/index.html; <https://www.okaya.co.jp/en/company/profile/documents/>; www.henokiens.com/content.php?id=51&id_membre=36&lg=en, letzter Zugriff am 20. 5. 2021.

8 9,18 Milliarden Yen, 31. 12. 2020, vgl. www.okaya.co.jp/en/newsreleases/2021/855 (letzter Zugriff am 20. 5. 2021).

9 vgl. www.okaya.co.jp/en/newsreleases/2021/855 (letzter Zugriff am 20. 5. 2021).

10 Nagoyas Geschichte geht in das 8. Jahrhundert zurück, als das Gebiet im Besitz des japanischen Kaiserhauses war. Einer der drei Reichseiniger, Oda Nobunaga, wurde auf der Burg Nagoya geboren und wuchs dort auf. 1610 ließ der erste Tokugawa-Shogun Ieyasu die Burg Nagoya für seinen siebten Sohn erneuern. Die Provinz Owari war im Besitz einer der drei Stammfamilien der Tokugawa und Nagoya lag strategisch günstig an der Route Tōkaidō zwischen Edo und Kyōto (vgl. Kap. 2). Heute ist Nagoya der drittgrößte Wirtschaftsraum Japans und bekannt für seine Automobil- und Maschinenbauindustrie.

Eisenwaren aller Art: Ackergerät wie Hacke, Spaten und Sichel, Handwerksgerät wie Bohrer, Pfrieme, Schnitzmesser, Äxte, Meißel, Sägen, Hämmer oder Nägel, Haushaltsgerät wie Rasier- und Wetzmesser, Scheren, Knipser und Spiegel sowie Hieb- und Stichwaffen.

Seinen Ladenvorhang (*noren*) schmückte ein fünfblättriges Bambus-Emblem (Mäusedorn-Bambus, *gomai-sasa*) in einem Kreis. Für das Logo verwendete er das Zeichen »Mune« aus seinem Namen Muneharu unter einem Berg, womit zum Ausdruck gebracht werden sollte, dass es sich um ein Geschäft für Eisenwaren oder »aus der Erde geborgenen Schätzen« handelte¹¹. Das Zeichen »Mune« oder »Sō« kann auch Meister oder Lehrer bedeuten, viele berühmte Schwertschmiede haben es in ihrem Namen. Dass es im 18. Jahrhundert auch für Nachkommen der Tokugawa-Familie von Owari in deren Vornamen aufgenommen würde, war vielleicht nicht vorhersehbar, doch zeigt dies, dass der Wahl des Logos viel Bedeutung beigemessen wurde.

In den ersten Jahren liefen die Geschäfte schleppend, was u. a. daran lag, dass das Geschäft etwas abseits vom eigentlichen Marktzentrum Nagoyas lag. Erst in der 4. Generation verbesserte sich die finanzielle Situation. Zu dieser Zeit hatte der 7. Herrscher von Owari, ein Cousin des Shōguns namens Tokugawa Muneharu¹², einige wirtschaftspolitische Maßnahmen erlassen, um den Konsum in seiner Provinz zu steigern. Der 4. Okaya Sōshishi Kakichi war ein sehr talentierter Geschäftsmann und sein Wirken trug maßgeblich zum weiteren wirtschaftlichen Erfolg des »Sasaya« und somit des Hauses Okaya bei. Seine Vision war es, seinen Handel auf erstklassige Eisenwaren aus dem ganzen Land auszuweiten. Dazu begab er sich selbst nach Ōsaka und in die Provinz Izumo (das heutige Shimane), um Produkte aus japanischen Eisenschmieden einzukaufen. Er reiste auch nach Sakai in der Provinz Miki (das heutige Hyōgo), um Handelsbeziehungen zu knüpfen und die Lieferung hochwertiger japanischer Schwerter sicherzustellen. Er baute seine Beziehungen zu Schwertschmieden und -polieren in Kyōto und der Provinz Echizen (heute Präfektur Fukui) aus und entwickelte somit eine regelrechte Handelsroute für Eisenwaren. Das Geschäft florierte in der Edo-Zeit und die Zahl der Lagerhäuser von Okaya wuchs auf stattliche 16 an.

Mit der Öffnung des Landes Mitte des 19. Jahrhunderts und der Industrialisierung um die Jahrhundertwende veränderte sich auch das Geschäft. Nicht mehr nur Eisenwaren für den Alltag wurden gehandelt, sondern zunehmend auch Maschinen und Gerät für den Einsatz in der sich rasch entwickelnden Leichtindustrie. Okaya Sōsuke¹³ entwickelte eine neue Cloisonné-Technik in der Ei-

11 Wann genau das Logo geändert wurde, ist nicht überliefert, vgl. 20210301_corporate_profile_en.pdf (okaya.co.jp) (letzter Zugriff am 20. 12. 2020).

12 Tokugawa Muneharu (1696–1764) war Ururenkel von Ieyasu. Er lebte in der in Kap. 2.4 beschriebenen Blütezeit Japans.

13 Lebensdaten: 1851–1927, 9. Generation.

senverarbeitung und begann 1871 auch mit dem Export der mit dieser Technik gefertigten Eisenwaren. Zudem engagierte er sich in der Herstellung von Spinnmaschinen und im Geldwechselgeschäft, als ihm dies möglich wurde. Er war erster Vorstand der Bank von Aichi. Das Handelsgeschäft expandierte derweil, 1862 wurde eine Zweigstelle mit Namen »Fukudana« in Ōsaka eröffnet und 1872 eine Zweigstelle mit Namen »Masudana« in Tōkyō/Nihonbashi.

In den folgenden Jahrzehnten der Industrialisierung wurde die Produktpalette kontinuierlich an die industrielle Fertigung der sich rasch entwickelnden Schwerindustrie angepasst und ausgedehnt. 1932 wurde das Gebäude des Hauptsitzes erneuert und um zum Ausdruck zu bringen, dass man im Hause Okaya mit der Zeit ging, wurde mit einem Stahlgerüst für das dreistöckige Backsteinhaus die modernste Bautechnik verwendet.

Die Ausweitung des Geschäfts und die Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen machten es erforderlich, dem Unternehmen eine andere Rechtsform zu geben. So wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und 1937 in Okaya Shōten Co., Ltd. umbenannt. 1943 wurde das Unternehmen dann aufgeteilt in Okaya & Co., Ltd. und in Okaya Real Estate Co. Ltd. Damit sollte zum einen ein weiteres Wachstum ermöglicht werden und zum anderen das Familienvermögen vom etablierten Unternehmen abgetrennt werden. Dem 10. Okaya Sōsuke (1887–1965) war es wichtig, im japanischen Firmennamen zum Ausdruck zu bringen, dass Okaya im Zuge der Industrialisierung auch die Produktpalette verändert hatte und er wollte, dass auch das Zeichen für »Maschine« aufgenommen wurde.¹⁴ Damit sollte auch sichtbar gemacht werden, dass man nicht mehr nur mit Eisenwaren handelte, sondern tatsächlich auch in der Herstellung und dem Vertrieb von Maschinen tätig war, da sich das Familienunternehmen darin von anderen Händlern unterschied.

Nach dem Zweiten Weltkrieg stagnierte das Geschäft in Japan selbst. Daher wurde es für ein Handelshaus immer wichtiger, international tätig zu sein. Bereits 1955 wurde ein erstes Handelsbüro in Singapur eröffnet, 1957 eines in New York, es folgten Handelsniederlassungen in Australien, Neuseeland und Hongkong. Das Überseegeschäft entwickelte sich gut, so dass 1964 in der Nähe von Chicago die erste Niederlassung in den USA eröffnet wurde. Es folgten 1973 Niederlassungen in Deutschland, dann in Thailand, Singapur und Taiwan, in Australien und Hongkong wurden die Büros in Niederlassungen umgewandelt.

1990 wurde Okaya Tokuichi Präsident des Unternehmens, er repräsentierte die 13. Generation. Tokuichis Aufgabe war es, das Unternehmen in das 21. Jahrhundert zu führen. 1989 war die Blase am japanischen Aktien- und Immobilienmarkt geplatzt, ein denkbar schwieriger Start. Dennoch schaffte es Tokuichi,

14 Im Japanischen ist der Firmenname 1943 in Okaya Kōki Kabushiki Kaisha geändert worden; *kōki* bedeutet so viel wie Eisen und Stahl und Maschinenbau.

das internationale Netzwerk mit Niederlassungen in China, Korea, Kanada, Indien und Dubai etc. weiter auszubauen. Es wurden neue Produkte eingeführt, der Einkauf effizienter gestaltet, auf eine verstärkte Kostenreduzierung geachtet und das Unternehmen 1995 an die Börse in Nagoya gebracht.

Okaya Tokuichi hält am börsennotierten Unternehmen Okaya Co., Ltd. als größter Einzelaktionär 4,96 Prozent (siehe Tabelle 5)¹⁵. Zum 1. März 2021 gab es einen Wechsel an der Spitze von Okaya Co., Ltd. Nach 31 Jahren hat Okaya Tokuichi das Amt des Präsidenten an seinen Sohn Takehiro übergeben und ist nunmehr »Member of the Board/Advisor«. Takehiro ist nach seinem Abschluss an der Keiō University/Tōkyō und am Babson College/USA im Jahre 2003 in das Unternehmen Okaya Co., Ltd. eingetreten, in dem er Leiter der Abteilung für Außenhandel war, ab 2011 geschäftsführender Direktor (*jōmu*) und seit 2018 Hauptgeschäftsführer (*senmu*). Okaya Takehros Aufgabe wird es sein, das Unternehmen nach der Corona-Pandemie neu auszurichten.¹⁶

Okaya Co., Ltd.

Okaya Co. Ltd. ist an der Börse von Nagoya gelistet. Knapp 20 Prozent der Aktien werden von der Familie gehalten, knapp 30 Prozent von Ankeraktionären, die verbleibenden 50 Prozent werden an der Börse gehandelt.

Tabelle 5. Aktionärsstruktur von Okaya & Co., Ltd.

Name	Anteile	Prozent
Okaya Real Estate	1.214.000	12,5 Prozent
Tokuichi Okaya	482.000	4,96 Prozent
Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc.	462.000	4,75 Prozent
Nippon Steel Corp.	424.000	4,36 Prozent
Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc.	402.000	4,14 Prozent
Resona Holdings, Inc.	265.000	2,73 Prozent
Sompo Holdings, Inc.	251.000	2,58 Prozent
Okaya Employee Stock Ownership Plan	189.000	1,94 Prozent
Okuma Corp.	163.000	1,68 Prozent
Shinshokai Foundation	138.000	1,42 Prozent

Quelle: Internetseite des Unternehmens.¹⁷

15 www.okaya.co.jp/en/company/officer/index.html.

16 www.okaya.co.jp/en/company/officer/index.html sowie Chūnichi Shinbun vom 30.1.2021, siehe www.chunichi.co.jp/article/193745 (letzter Zugriff am 4.6.2021).

17 Angaben nach der Internetseite des Unternehmens, www.okaya.co.jp/en/company/officer/index.html (letzter Zugriff am 4.6.2021).

Okaya ist nicht nur im Handel tätig, sondern unterhält auch eigene Produktionsstätten, aus diesem Grunde ist auch die Anzahl der Mitarbeiter größer, als dies für ein reines Handelsunternehmen üblich wäre. Das Überkreuzhalten von Unternehmensanteilen wird seit den 1950er Jahren in vielen japanischen Unternehmen praktiziert¹⁸, es soll die Verbundenheit der Firmen untereinander und die Langfristigkeit der Beziehungen zum Ausdruck bringen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg war das Geschäft insgesamt zu schwach und um überleben zu können, fremdes Kapital war erforderlich. Dass neben der Familie auch Mitarbeiter Unternehmensanteile hielten, war bereits vor dem Krieg gelebte Praxis. Als Okaya 1959 an die Börse ging, veräußerten einige Familienmitglieder einen Teil ihrer Firmenanteile und ermöglichten dadurch, dass Lieferanten und Kunden größere Anteile erwerben konnten. Diese Firmen waren auch schon vorher beteiligt, mit den höheren Anteilen sollte signalisiert werden, dass man langfristig kooperieren wollte.¹⁹ 1956 wurde zum Beispiel ein Stahlwerk (Nippon Steel) mit Beteiligung der Firma Okaya Co., Ltd. errichtet. Auch zum Fahrzeughersteller Toyota bestehen gute Beziehungen, es gibt ein eigenes Büro hierfür im Unternehmen.

Okaya Real Estate

Okaya Real Estate befindet sich zu 100 Prozent in Familienbesitz. Der Präsident Okaya Tokuichi hält 30 Prozent der Anteile, die übrigen 70 Prozent halten die 40 Anteilseigner aus der Familie. Die Firma hat zehn Angestellte und vermietet Immobilien z. B. an die Okaya Co., Ltd. und Dritte, darunter einige ausländische Botschaften in Tōkyō.

Die Firma, so erläutert Präsident Okaya Tokuichi, ist als eine Art »Family Office« organisiert, dem die Verwaltung der Familieninteressen obliegt. Die Ausschüttungshöhe auf die Anteile ist fixiert und relativ bescheiden. Festgelegt wird sie vom Präsidenten auf Grundlage der geschäftlichen Entwicklungen. Mit den Anteilseignern aus der Familie ist der Präsident in ständigem Austausch über die Geschäfte. Daher finden keine weiteren Treffen im Sinne einer Jahreshauptversammlung zur Performance des Familienunternehmens statt. Die übrigen Familienmitglieder haben in dieser Hinsicht »Vertrauen« (*shinrai*) in die Arbeit des Präsidenten, solange es eine Ausschüttung auf die Anteile gibt. Allerdings führt das zahlenmäßige Wachstum der Familienmitglieder insgesamt

18 Das Überkreuzhalten von Aktien ist ein Bestandteil der Netzwerkbeziehungen (*keiretsu*), vgl. Fußnote 134 in Kapitel 2.

19 Laut Okaya Tokuichi betrachtet sich Okaya selbst nicht als Keiretsu und auch nicht als Teil des Toyota Keiretsu, Interview am 22. 4. 2019.

dazu, dass sich für die einzelnen Eigner der Wertanteil am Unternehmen reduziert.²⁰

Gesellschaftliches Engagement

Der Hauptsitz des Unternehmens ist noch dort im Zentrum Nagoyas, wo es vor 350 Jahren gegründet wurde. Diese lange Unternehmensgeschichte trägt dazu bei, dass man sich der »local community« verbunden fühlt und Okaya sich in der Region immer schon philanthropisch engagiert hat. Das 350-jährige Firmenjubiläum wurde zum Anlass genommen, besondere Spenden zu geben, beispielsweise für die lokale Schule und die japanische Ärztereinigung, die auch sonst zu besonderen Anlässen unterstützt werden. Der Gedanke, dass ein Unternehmen nicht nur Geld für sich, sondern für die Gemeinschaft verdienen soll, ist im Hause Okaya tief verwurzelt.

Die Verbundenheit mit der lokalen Gemeinschaft wird als wichtig erachtet für das Wohlergehen der Familie und der Mitarbeiter und somit auch des Unternehmens. Ein weiteres Beispiel ist die finanzielle Beteiligung am Aufbau der Burg in Nagoya. Die historische Anlage hatte im Zweiten Weltkrieg Schäden davongetragen. In der Nachkriegszeit begannen die Bewohner von Nagoya und ansässige Unternehmen der Stadt eine große Aktion zum Wiederaufbau dieser historisch wichtigen Burg, an der sich auch Okaya beteiligte. Es entstand ein Wir-Gefühl durch die gemeinsame Kraftanstrengung, die historische Stätte erneuert zu haben.

Wertesystem der Familie

Die Familie Okaya hat sich in der Zeit ihrer 350-jährigen Geschichte immer wieder für die Förderung von buddhistischen und shintōistischen Stätten eingesetzt. Zu besonderen Anlässen sowie Firmenjubiläen gab es Spenden an den buddhistischen Tempel mit dem Familiengrab und immer wieder waren Familienmitglieder in der Tempelverwaltung tätig. Okaya Tokuichi selbst hat auch großes Interesse am Shintō, der Ausdruck der japanischen Tradition ist. Nagoya liegt nicht weit vom Großschrein von Ise entfernt, in dem die japanische Sonnengöttin Amaterasu Ōmikami verehrt wird und dessen oberster Priester der Tennō ist. Okaya Tokuichi ist in der Verwaltung des Ise-Schreins tätig und hat daher eine spezielle Beziehung zum Großschrein und damit auch zur Familie des Tennō. Der Ise-Schrein wird einem shintōistischen Ritual entsprechend alle

20 Der Begriff »shinrai«, jap. Vertrauen, stammt aus dem Interview mit Okaya Tokuichi vom 22. April 2019. Okaya Real Estate ist Mitglied bei der Organisation Les Hénokiens www.henokiens.com/content.php?id=21&id_portrait=36&lg=en (letzter Abruf am 20. 12. 2020).

20 Jahre neu errichtet, Okaya liefert und fertigt in traditionellem Handwerk einen Teil der Beschläge und hat das Privileg, an der Ausstattung des Allerheiligsten beteiligt sein zu dürfen.

Okaya Tokuichi ist aber auch dem Buddhismus tief verbunden. Er hält die buddhistischen Rituale peinlich genau ein, die für die ersten 50 Jahren nach dem Tode vorgeschrieben sind. Dies tut er nicht nur für die eigenen Familienangehörigen der Familie Okaya als deren Familienoberhaupt, sondern auch für die Mitarbeiter seiner Firma. In Anwesenheit des Präsidenten findet einmal im Jahr die buddhistische Zeremonie für die verstorbenen Angehörigen der Mitarbeiter statt. Damit möchte er seine große Wertschätzung ihnen gegenüber zum Ausdruck bringen und ihnen zeigen, dass Mitarbeiter als Familienmitglieder angesehen werden. Bereits zu Zeiten seines Großvaters Okaya Sōsuke (1851–1927) wurden diese Zeremonien abgehalten, aber wahrscheinlich wurden diese auch davor schon so praktiziert. Es seien die Menschen, die wichtig sind in einer Welt, die sich permanent verändert, sagt Okaya Tokuichi im Interview am 22. April 2019. Die Produkte, mit denen die Firma handelt, mögen dem Wandel unterliegen, aber die im Unternehmen tätigen Menschen sind dieselben. Dies sei ein natürliches Prinzip. Hier zeigt sich deutlich die Verbundenheit des Hauses Okaya zum Familienunternehmen und seinen Mitarbeitern.

Familienmanagement/Family Governance

Im Handelsunternehmen Okaya Corp. sind von der Familie Okaya nur Tokuichi und sein Sohn Takehiro aktiv tätig. Die weiteren Direktoren sind keine Familienmitglieder.

Einmal im Jahr gibt es ein großes Familientreffen, eine Tradition, die auf den Großvater von Okaya Tokuichi zurückgeht. Der Präsident berichtet über die Geschicke des Familienunternehmens und die Familiengeschafter können hier Fragen stellen. Somit gibt es eine regelmäßige Information, aber ansonsten keine weitere Einflussnahme der nicht operativ tätigen Familienmitglieder auf das operative Geschäft. Dieses Familientreffen der Familie wird von allen gemeinsam finanziert.

Im Unterschied dazu übernimmt das Stammhaus Okaya die Kosten für Unterhalt und Pflege des buddhistischen Familiengrabs sowie für alle buddhistischen Riten. Die Prinzipien, nach denen die Firma und die Familie geführt werden, wurden mündlich weitergegeben, vermutlich gab es diese Praxis bereits seit Anbeginn des Familienunternehmens. Zu diesen Prinzipien gehört, dass man sich in der Familie gut verständigt und auf einen harmonischen Umgang achtet, dass Konflikte in der Familie zu bleiben haben und nicht nach außen getragen werden. Streit, der nach außen dringt, schädigt den Ruf und damit das

Vertrauen in Familie und Unternehmen. Eine Art »Family Constitution« gibt es nicht, aber eine niedergeschriebene Firmenverfassung.

Wenn auch der Hauptsitz des Unternehmens dort ist, wo seine Geschichte vor 350 Jahren begann, ist der Sitz der Familie nicht mehr dort. Als vor 90 Jahren die Trennung der Familien- und der Unternehmensbelange vorgenommen wurde, zog die Familie vom Sitz weg in ein separates Gebäude in Nagoya. Dennoch bleibt das starke Engagement der Familie erhalten, da sehr viel Wert auf gemeinsame Aktivitäten gelegt wird. Neben dem jährlichen Familientreffen finden auch kleinere Ausflüge statt.

Die Familie Okaya

Der 13. Okaya Tokuichi (geb. 1944) hat drei Kinder, zwei Töchter und einen Sohn, die Töchter sind älter als der Sohn, beide nicht verheiratet und beide haben keine Kinder²¹. Der Sohn Takehiro (geb. 1974) hat drei Kinder, zwei Söhne und eine Tochter. In der Geschichte des Hauses Okaya hat es immer einen Sohn gegeben, der die Geschicke des Familienunternehmens übernommen hat. Adoption zur Sicherung der Nachfolge ist bislang in der Firmen- und Familiengeschichte nicht vorgekommen.

Im präsidialen Büro des Hauptsitzes hängen Ölgemälde der Ahnen, die im letzten Jahrhundert das Unternehmen geleitet haben, Tokuichis Urgroßvater, der Großvater, sein Vater und sein Onkel. Es kam häufiger vor, dass mehr als nur ein männliches Familienmitglied im Unternehmen aktiv tätig war. In der 11. Generation waren es beispielsweise drei Familienmitglieder, in der darauffolgenden 12. Generation waren es Tokuichis Vater und Onkel. Tokuichi steht in der Nachfolge der Hauptlinie der Familie Okaya. Sein Vater starb früh, daher war Tokuichi recht jung, als er 1990 die Geschicke des Unternehmens übernahm. Als Familienoberhaupt wurde er Präsident beider Firmen.

Für Tokuichi ist es eine glückliche Fügung, dass er als einziger Sohn die Nachfolge übernommen hat und dass er einen Sohn hat, der die Nachfolge antritt. Früher war die Kindersterblichkeit hoch, so dass man sich glücklich schätzte, wenn einer der Söhne am Leben blieb, der die Nachfolge übernehmen konnte.

Zur Zukunft des Handels und des Familienunternehmens

Das Unternehmen ist international gut aufgestellt, allerdings ist es in dieser Branche wichtig, sagt Okaya Tokuichi, seine Kunden gut zu kennen. Das Netzwerk basiert auf Vertrauen und die guten Kundenbeziehungen bestimmen den

21 Angaben aus dem Interview vom 22. April 2019.

Erfolg in der Branche. Die Zeiten wandeln sich und mit der Zeit wandeln sich die Produkte, mit denen das Haus Okaya handelt. Inzwischen gibt es auch eine digitale Handelsplattform, wofür sich besonders Mitarbeiter der jüngeren Generation bei Okaya Corp. eingesetzt haben.

Eine weitere Herausforderung ist die hohe Erbschaftssteuer²². In der Vergangenheit konnten viele Kosten über das Unternehmen abgegolten und so die Steuerlast minimiert werden. Allerdings musste man sich im Gegenzug dazu verpflichten, über einen gewissen Zeitraum keine Arbeitnehmer freizusetzen. Dieses System hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert, daher ist es insgesamt schwieriger geworden, ein Unternehmen in der Familiennachfolge fortzuführen. Dennoch, so Okaya Tokuichi, kann sich die Familie Okaya glücklich schätzen, dass sie das Familienunternehmen bis in die 14. Generation in die Nachfolge bringen konnte.

5.2 Gekkeikan²³

Gekkeikan Sake Co., Ltd. (jap. Gekkeikan Kabushiki Kaisha) ist ein Hersteller von japanischem Reiswein (Sake). Das Unternehmen ist nach Hakutsuru die zweitgrößte Sake-Brauerei in Japan mit einem jährlichen Umsatz von 23,4 Milliarden Yen (177 Millionen Euro) und 375 Mitarbeitenden²⁴. Der Hauptsitz ist in Fushimi im Süden von Kyōto, die Region ist berühmt für ihr gutes Quellwasser für lieblichere Sake-Sorten. Gekkeikan hat eine eigene Quelle auf dem Grundstück. Eine Niederlassung des Unternehmens mit Produktion und Vertrieb befindet sich in Folsom, Kalifornien. Gekkeikan wird in der 14. Generation von der Familie Ōkura geführt. Von den etwa 1.350 Sake-Brauereien in Japan sind etwa ein Drittel ähnlich alt wie Gekkeikan, viele dieser Shinise²⁵ sind allerdings deutlich kleiner.²⁶

22 Die maximale Höhe der Erbschaftssteuer beträgt 55 Prozent, vgl. Cole (2015), wobei bei weitem nicht alle Erben den vollen Betrag entrichten müssen, vgl. Okamoto (2004) und Asahi & Kook (2012), http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/201602.asahi_.pdf; letzter Zugriff am 26. 11. 2021.

23 Dieses Kapitel basiert auf dem Interview mit Ōkura Haruhiko vom 23. April 2019 sowie den Internetseiten von Gekkeikan. Die Geschichte ist auch als Manga abrufbar: www.gekkeikan.co.jp/english/gekkeikan/manga/ (letzter Zugriff am 20. 5. 2021).

24 Unternehmenskennzahlen von Gekkeikan vom April 2021, www.gekkeikan.co.jp/english/company/outline.html (letzter Zugriff am 20. 5. 2021).

25 Mit dem Begriff *shinise* werden altherwürdige Geschäfte bezeichnet, die meist in Familienhand geführt werden, vgl. Kap.1.

26 Die Teikoku Datenbank listet 2017 1.254 Sake-Brauereien, davon wurden 399 Sake-Brauereien in der Edo-Zeit gegründet, 14 sogar vor 1600 und 431 in der Meiji-Zeit: »Seishū me-ka- no keiei jittai chōsa« der Teikoku Datenbank vom 21. 12. 2017, S. 3. www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p171204.pdf (letzter Abruf am 20. 5. 2021). Das National Research Institute listet

Die Gründung von Kasagiya

Das japanische Familienunternehmen Gekkeikan wurde 1637 in Fushimi im Süden von Kyōto gegründet. Ōkura Jieimon begann mit der Herstellung und dem Verkauf von Sake. Den Ort hatte er geschickt gewählt: mitten im Handelszentrum am Hafen unter der Burg von Tokugawa Ieyasu²⁷, wo Post und Waren von und nach Kyōto, Ōsaka oder Edo umgeschlagen wurden und die Flüsse Ujigawa und Horigawa, die aus den umliegenden Hiei-Bergen südöstlich von Kyōto gespeist werden, schon damals gute Bedingungen für den Anbau von Reis boten. Wasser, Reis und ein blühendes Handelszentrum, damit waren die drei wichtigsten »Zutaten« für ein florierendes Geschäft mit gutem Sake gegeben. Da Jieimon selbst aus einem nördlicher gelegenen Stadtteil Kyōtos namens Kasagi stammte, nannte er sein Geschäft »Kasagiya«²⁸ und sein erstes Produkt »Tama no Izumi« (zu dt. etwa »Juwel der Quelle«).

Herstellung von Sake

Reiswein wird in Japan seit dem ersten nachchristlichen Jahrhundert hergestellt.²⁹ In vielen Regionen wird das Wort Sake synonym für Alkohol verwendet, Sake gehört zum japanischen Leben und Essen und kann damit als ein essenzieller Bestandteil der japanischen Kultur angesehen werden. In der Herstellung unterscheidet sich Sake von der Herstellung von Bier oder Wein durch die doppelte Fermentierung. Anders als beispielsweise Whisky wird Sake nicht destilliert. Verwendet wird Rundkornreis (Japonica), der Reis wird zunächst po-

1.378 Sake-Brauereien für 2019, davon produzieren 13 Hersteller mehr als 50.000 Hektoliter und 1.100 Firmen (82 Prozent) weniger als 2.000 Hektoliter; vgl. japansake.or.jp/sake/en/wp-content/uploads/factPDF/FP3-Number-of-Breweries-by-Production-Volume.pdf.

27 Die Burg war von Toyotomi Hideyoshi gebaut worden und wurde nach der Schlacht von Sekigahara von Tokugawa Ieyasu genutzt, vgl. Kap 2, Exkurs I zu den drei Reichseinigern.

28 Die angehängte Silbe *-ya* ist die japanische Bezeichnung für Geschäft. In traditionellen zweistöckigen Holzgebäuden sind diese Geschäfte im vorderen Bereich eingerichtet, im hinteren Bereich und im ersten Stock befinden sich die Wohnräume des Inhabers und seiner Familie.

29 Dies belegen chinesische Quellen. Die japanische Chronik »Kojiki« berichtet von wenigen *uji*, denen das Brauen erlaubt war. Bis in das 10. Jahrhundert hinein stand die Herstellung unter Aufsicht der Regierung, ab dem 11. Jahrhundert durften auch Tempel und Schreine Sake brauen. Zu Beginn der Tokugawa-Zeit wurden die Bestimmungen weiter gelockert und es wurden mehr Lizenzen für Sake-Brauereien vergeben. Der Konsum war allerdings auf Hof- und Kriegeradel beschränkt. Mitte des 19. Jahrhunderts wurde das staatliche Monopol für die Herstellung von Sake aufgehoben und Sake wurde »Volksgetränk«. Die Anzahl der Brauereien stieg auf über 30.000. Die Einführung der Alkoholsteuer, die zeitweise mehr Einnahmen brachte als die Landsteuer, reduzierte deren Anzahl dann wieder auf ca. 6.000. Nach dem Zweiten Weltkrieg verdrängte Bier zunehmend den Reiswein, der Inlandsumsatz nahm immer mehr ab, stattdessen setzen die Sake-Hersteller auf Export; vgl. National Research Institute of Brewing, 372017 (letzter Zugriff 20. 5. 2021).

liert, um das Stärkekorn möglichst gründlich von unerwünschten Proteinen oder Fetten zu befreien. Anschließend wird der Reis gedämpft und dann unter Zugabe von Edelschimmel (*kōji*) und Hefe in Holzfässern zur Gärung gebracht. Wiederholt wird gedämpfter Reis hinzugegeben. Der Fertigungs- und Reifungsprozess dauert mehrere Wochen. Ein Sake-Brauer (*tōji*) musste den Prozess in allen Detailschritten kennen und überwachen.

Bis zum späten 19. Jahrhundert war die Herstellung von Sake stark von verschiedenen Natureinflüssen abhängig, von der Qualität der Zutaten und von den hygienischen Bedingungen im Herstellungsprozess. Hygiene war sehr wichtig, denn gelang der Gärungsprozess nicht, konnte ein Teil der Produktion, möglicherweise sogar die gesamte Jahresproduktion, verdorben sein. Missernten beim Reis führten zu Qualitätseinbußen oder zu Produktionsrückgängen. Ursprünglich wurde nur einmal im Jahr Reis geerntet, damit war die Sake-Herstellung saisonal organisiert und begann im Spätsommer nach der Reisernte. Für die Gärung war eine stabile Temperatur erforderlich und auch aus hygienischen Gründen war für diesen Prozess die kalte Jahreszeit ideal.

Aufgrund der staatlichen Regulierungen in der frühen Edo-Zeit bildeten sich Gilden für die verschiedenen Berufsgruppen, so wurde auch in Fushimi die »Gilde der Sake-Brauer« begründet. Mitglieder waren die Besitzer der Sake-Brauereien. Sie halfen sich in Krisenzeiten und regelten gewisse Dinge intern, z. B. die Verteilung von Reis, den Preis oder Unterstützung bei Engpässen. Die Sitze waren erblich und die Hierarchie wurde innerhalb der Gilde selbst festgelegt. Auch das jeweilige Familienoberhaupt der Ōkura war in dieser Gilde Mitglied.

Die Entwicklung in der Tokugawa-Zeit

Über die nächsten Jahrhunderte entwickelte sich die Nachfrage nach Lebensmitteln und natürlich auch nach Sake in den Burgstädten und entsprechend der wirtschaftlichen und politischen Bedeutung aufgrund der zentralen Lage im Handelsnetz zwischen Kyōto und Ōsaka auch in der Region Fushimi. Durch die Verwendung verbesserten Saatguts veränderte sich zu Beginn der Edo-Zeit der saisonale Anbau, dass in südlichen Regionen Japans auch zweimal im Jahr geerntet werden konnte. Dies ermöglichte eine andere Organisation auch in der Sake-Herstellung, womit die Abhängigkeit von einer Ernte und der Güte des Reises verringert werden konnte.

Im Hause Ōkura wurde der Betrieb jeweils vom ältesten Sohn weitergeführt. Bis in die 10. Generation erhielt dieser auch den Namen des Gründers, Jieimon. Da es sich um ein produzierendes Gewerbe handelte, musste ein Hausvorstand sich in der Herstellung von Reiswein auskennen, aber auch die Finanzen zusammenhalten können. Darüber hinaus oblag ihm auch die Verehrung der

Ahnen und die Einhaltung der vorgeschriebenen buddhistischen Riten sowie der Rituale zur Verehrung des Reis-Gottes. Die Familie Ōkura unterhielt dementsprechend enge Beziehungen zum Shintō-Schrein Gokonomiya sowie zum buddhistischen Tempel, in dem über 25 Generationen hinweg das Familienregister aufbewahrt und die Totenmessen gelesen wurden. Der Frau des Hauses oblag die Erziehung der Kinder und auch in gewissem Sinne deren Ausbildung bzw. die Vorbereitung auf das Berufsleben als Erwachsene. Allerdings war sie nicht in das Geschäftsleben eingebunden. Im Hause der Ōkura wurde großer Wert auf den guten Ruf gelegt, neben der eigenen Bescheidenheit waren immer auch gute Beziehungen in die Region von großer Bedeutung.

Aus Aufzeichnungen aus dem Jahre 1718 geht hervor, dass die Sorten »Shin-shū«, »Ko-shū« und »Nanban-shū« vertrieben wurden, übersetzt etwa »junger Sake«, »reifer Sake« und »Nanban-Sake«, nach einem Stadtteil in Fushimi benannt. Es gab somit mehrere Produkte, je nach Reifegrad des Sake und Jahreszeit. Entsprechend der Qualität des Reises und Reinheit in der Herstellung konnten sehr schmackhafte Sake-Sorten hergestellt werden, die auch an den Kaiserhof nach Kyōto geliefert wurden.

Im Jahre 1723 wurde mit der Herstellung von Reissessig (*mirin*) begonnen. Der Reissessig wird für viele Gerichte in der japanischen Küche verwendet, unter anderem auch für den Sushi-Reis. Diese Erweiterung des Geschäftsbereichs hat sicherlich dazu beigetragen, dass das Haus Ōkura den Konsolidierungsprozess der Sake-Brauereien in Fushimi überdauert hat. In der Tokugawa-Zeit war der Verkauf noch sehr lokal beschränkt. Das Leben der Sake-Brauer war hart und von Rückschlägen geplagt. 1657 gab es allein im Stadtteil Fushimi 83 Brauereien, 1785 waren es nur noch 28. Für das Verschwinden vieler kleiner Sake-Brauer verantwortlich waren der unachtsame Umgang mit Feuer, mit der Hygiene im Herstellungsprozess sowie immer wieder auftretende Missernten, die dazu führten, dass wenig Reis für die Sake-Produktion zur Verfügung stand. Das Kasagiya konnte überleben, da die Ōkuras stets streng auf Hygiene und Qualität achteten. Vom 10. Ōkura Jieimon ist überliefert, dass er sehr bescheiden lebte und sehr streng war. Den Mitmenschen und den *kami* gegenüber war er großzügig, er bedachte Shintō-Schreine mit großen Spenden. Wenn nach heftigen Regenfällen der Fluss über die Ufer trat, bestieg Jieimon sein Boot und versorgte die in Not geratenen Bauern mit Reisbällchen. Dies trug zu seinem guten Ruf bei.³⁰

30 Informationen von der Internetseite von Gekkeikan, www.gekkeikan.co.jp/company/history/tradition/ (letzter Zugriff am 15.5.2021). Ein Grund für den Konsolidierungsprozess war die wirtschaftliche Entwicklung in der Region, die sich von Fushimi weiter südlich nach Yodoya in Ōsaka verschob (vgl. Fußnote 67 in Kapitel 2).

Umbrüche in der Meiji-Zeit

Die Geschicke der Familie Ōkura ist eng mit den historischen Umbrüchen in der japanischen Geschichte verbunden. Im Winter 1867/68, kurz vor der Meiji-Restauration, kam es zu kriegerischen Auseinandersetzungen der Anhänger des Kaisers und des Shōgunats um die Vorherrschaft. Die entscheidenden Gefechte wurden in Fushimi in unmittelbarer Nähe des Hauses der Ōkura an der Brücke über den Fluss Ujigawa ausgetragen. Tagelang loderten die Feuer in der Stadt, die in großen Teilen zerstört wurde. Wie durch ein Wunder blieb das Kontor der Familie Ōkura verschont, neben dem Reis und dem Sake blieben auch die Chroniken und Haushaltsbücher der Familie erhalten.

Allerdings traf ein anderes Schicksal die Familie Ōkura. Der 10. Jieimon hatte hart gearbeitet und seinen ältesten Sohn dazu erzogen, als 11. Jieimon die Nachfolge im Geschäft anzutreten. Der zweite Sohn, Tsunekichi, wurde von ihm nicht gut behandelt, dieser war für ihn ein Taugenichts³¹. Inmitten der politischen und wirtschaftlichen Umbrüche der Meiji-Zeit starb der älteste Sohn 1886 plötzlich und unerwartet. Aus Trauer darüber verstarb auch der Vater bald darauf. Nun war guter Rat teuer, wer das Familienunternehmen weiterführen sollte. Ein Bruder des Jieimon erhob Ansprüche und wollte das Geschäft übernehmen. Doch Ei, die Ehefrau des Jieimon, trat dazwischen und bestimmte, dass der zweitgeborene Sohn im jungen Alter von 13 Jahren Nachfolger wurde. Sie stammte aus einer Samurai-Familie und verstand es, sich als Frau des Hauses Respekt zu verschaffen.

Der Tod des Jieimon und dessen ältesten Sohnes sowie die Auseinandersetzung um die Nachfolge hatten dazu geführt, dass in diesem Winter die Herstellung von Sake ausgefallen war. Viele Mitarbeiter waren zu anderen Sake-Brauern gewechselt, das Haus stand kurz vor dem Untergang. Da machte sich Ei mit dem zweiten Sohn Tsunekichi auf den Weg zu einem guten Freund des alten Jieimon. Der war so stark beeindruckt von der Entschlossenheit von Mutter und Sohn, dass er den beiden seine gesamte Produktion an »jungem Sake« (*shin-shū*) zum Verkauf überließ. Die Kunden des Kasagiya blieben ebenfalls treu und kauften diesen jungen Sake, der zu dieser Zeit in kleinen Tonkrügen als Pfandbehälter abgegeben wurde. Treu brachten sie auch die Behälter zurück. Abends saßen die wenigen Mitarbeiter und Tsunekichi im Kontor und zählten Münzen. Auch in der Gilde der Sake-Brauer erhielt Tsunekichi Unterstützung. Von dem ersten Treffen in der Gilde wird überliefert, dass der 13-Jährige am unteren Teil der Tafel Platz nahm, wie es seinem jungen Alter entsprochen hätte. Darauf stand

31 Aus der Darstellung von Gekkeikan, Episode1 | Gekkeikan The Life of Tsunekichi Okura | GEKKEIKAN KYOTO SINCE 1637 (letzter Zugriff 25. 5. 2021).

ein älterer Sake-Brauer auf und tauschte mit dem Jungen, damit dem Hause Ōkura wieder der Platz in der Gilde zukam, der seinem Vater gebührt hatte.

Die folgende Zeit war schwer für den jungen Tsunekichi, da er bislang nur wenig in das Geschäft der Sake-Herstellung eingeführt war. Er mühte sich ab und machte Fehler. Doch seine Mutter glaubte an ihn und die Mitarbeiter halfen dem Jungen, sich durchzubeißen. Tagsüber arbeitete er in der Fabrik, abends saß er über den Büchern. Die Hilfe und Unterstützung, die er von den Menschen in seiner Umgebung erhalten hatte, vergaß er nie. Nach der Saison vertiefte er sich weiter in den Prozess der Sake-Herstellung und entwickelte seine Fertigkeiten, kleine Probleme zu erkennen und schnell zu beheben, was ihm in den folgenden Jahren dazu verhalf, das Familienunternehmen nicht nur am Leben zu erhalten, sondern erfolgreich zu expandieren³².

In der Meiji-Zeit gab es zwei Faktoren, die die Geschicke des Familienunternehmens begünstigten. Der eine war die politische und wirtschaftliche Entwicklung des Landes, welche neue unternehmerische Möglichkeiten bot, der zweite Faktor waren Tsunekichis charakterliche Eigenschaften, sein Fleiß, seine Ausdauer und sein Geschäftssinn, mit der richtigen Idee zur rechten Zeit einen Markt zu entwickeln.

Traditionell wurde Sake in großen Fässern gebraut und gelagert und zum Verkauf in kleinere Fässer abgefüllt, die besser transportiert werden konnten, oder für den baldigen Gebrauch in kleinen Tonkrügen angeboten. Zu Beginn der Meiji-Zeit kam durch Importe und im Verlauf der Industrialisierung bald auch durch heimische Fertigung der Gebrauch von Gläsern und Flaschen für den Hausgebrauch in Mode. In dieser Zeit veränderten sich auch die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse³³ und in der neu aufkommenden Bevölkerungsgruppe der Angestellten (eng. *salary man*, jap. *sararii man*) wurde es Usus, den Sake im Geschäft in wiederverwendbaren Flaschen zu kaufen und dort wieder auffüllen zu lassen. Auf dieses Geschäft spezialisierte sich Tsunekichi. Aus seiner Akribie im Umgang mit Zahlen heraus legte er 1894 sein eigenes Buchhaltungssystem an, was ihm möglich machte, genau nachzuvollziehen, wie Ausgaben und Investitionen getätigt werden konnten. 1898 war er einer der ersten, der die westliche doppelte Buchführung in Japan einführte. In der Zeit der Umbrüche nach Meiji-Restauration vermochte er, Besitzungen von Samurai-Familien um den Hauptsitz des Unternehmens herum zu erwerben und dort neue Produktionsstätten zu errichten. Diese nannte er entsprechend den Himmelsrichtungen zum Haupthaus West-, Süd-, Ost- und Nordspeicher (jap. Nishigura, Minamigura, Higashigura und Kitagura).

32 Zum Leben von Tsunekichi siehe auch das Manga auf der Internetseite von Gekkeikan, www.gekkeikan.co.jp/english/gekkeikan/manga/episode01/ (letzter Zugriff 21. 5. 2021).

33 Vgl. Kap. 2.5.

Das erste Forschungsinstitut für Sake-Herstellung

Tsunekichi kannte mittlerweile die Herstellung von Sake in allen Details und wusste um deren Schwierigkeiten. Es war ihm stets ein Anliegen, den Herstellungsprozess zu verbessern. Als aufgeschlossener und neugieriger Mensch interessierte er sich für die technischen Neuerungen, die nach der Öffnung des Landes ihren Weg nach Japan fanden. Entscheidend war die Begegnung mit einem Ingenieur des japanischen Finanzministeriums namens Kanomata Chikashi, der Untersuchungen zur Sake-Herstellung in der Region machte. Tsunekichi erkannte rasch, dass neue Forschungsmöglichkeiten dazu beitragen würden, den Herstellungsprozess zu verbessern und die Gefahr zu bannen, dass die Fermentierung durch Verunreinigungen mit alkoholresistenten Milchsäurebakterien gestört werden konnte. Dies war in seinen ersten Berufsjahren immer wieder vorgekommen. Mit seinem durch die Jahre der aufmerksamen Beobachtung erworbenen Geschäftssinn für Innovatives entschied Tsunekichi, ein eigenes Forschungsinstitut für Fermentierungsprozesse in der Sake-Herstellung einzurichten, das erste und bis heute größte seiner Art in Japan³⁴. Es gelang, die Hygiene im Herstellungsprozess so weit zu verbessern, dass es möglich wurde, Sake auch über größere Distanzen zu transportieren. Durch die Haltbarmachung gab es nun erstmalig die Möglichkeit, den Vertrieb auszuweiten und auch landesweit bekannt zu werden. Zusätzlich setzte Tsunekichi auf moderne Ideen wie Marketing und begann 1899 erstmals mit Werbung durch Inserate in Zeitungen.

Tsunekichi entwickelte eine Flasche mit einem Schnappverschluss, deren Deckel als Trinkgefäß genutzt werden konnte. Diese Fläschchen wurden an Bahnhöfen zusammen mit den Essensboxen (*bentō*) angeboten, womit Tsunekichi den Zahn der Zeit getroffen hatte, denn moderne Reisende kauften nun am Bahnhof Bentō und ein kleines Fläschchen Sake »to go«. Mit der Ausweitung des Schienennetzes wurde das Fläschchen mit dem Schnappverschluss bald im ganzen Land bekannt.

Die Modernisierung des Lebens und des Geschäfts sollte auch in der Modernisierung des Namens zum Ausdruck gebracht werden. So wurde im Jahre 1905 das Geschäft in »Gekkeikan« umbenannt, was Lorbeerkranz bedeutet und signalisieren sollte, dass man sich als »Nummer 1« in Japans Sake-Welt sah. Fortan wurde als Logo der Lorbeerkranz verwendet. Die beständigen Forschungsaktivitäten führten dazu, dass die Produktions- und Produktqualität weiter gesteigert und Gekkeikan als erster Sake »ohne Konservierungsmittel« (1911) verkauft werden konnte. Immer wieder wurden Sake-Sorten aus dem Hause Ōkura mit Preisen ausgezeichnet.

34 Internetseite von Gekkeikan www.gekkeikan.co.jp/english/gekkeikan/manga/ sowie www.youtube.com/watch?v=s6MFImluyg (letzter Zugriff am 15. 5. 2021).

Auch der internationale Handel weitete sich aus. Für einen Sake-Hersteller war es wirtschaftlich interessant, japanischen Geschäftsleuten und Touristen auch im Ausland Sake anbieten zu können und zugleich auch dafür Sorge zu tragen, japanischen Sake in der Welt bekannt zu machen. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts begann Tsunekichi mit dem Export nach Hawaii, bald darauf folgten Exporte nach Singapur und Kalifornien. Als Tsunekichi im Jahr 1887 das Geschäft mit 13 Jahren übernahm, lag die Produktion bei 500 *koku*³⁵, bei seinem Lebensende 1950 hatte er den Umsatz auf 50.000 *koku* gesteigert.

Die Entwicklungen der letzten 100 Jahre

1927 wurde Kasagiya in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und in Ōkura Tsunekichi Shōten (zu dt. Handelshaus) umbenannt, 1944 dann in Ōkura Tsunekichi Shūzō (Sake-Brauerei). Hatte mit dem Fläschchen mit dem Schnappverschluss die Abfüllung im Hause bereits begonnen, so wurde in den 1930er Jahren eine Abfüllanlage für wiederverwendbare Flaschen errichtet. Eine ständige Fortentwicklung der Herstellungstechnik im werkseigenen Forschungsinstitut brachte neue Sorten hervor, die auch kalt getrunken wurden (Reiyo Gekkeikan, 1937).

Nach dem Zweiten Weltkrieg weitete sich in Japan der Konsum von Bier und Wein aus, dadurch verringerte sich der Marktanteil von Reiswein. Doch die hohe Qualität der Sake-Produkte sorgte dafür, dass Gekkeikan seinen Platz als Marktführer behaupten konnte. In den 1960er Jahren wurde erstmals eine Fabrik errichtet, in der das ganze Jahr über Sake hergestellt werden konnte.

Kontinuierliche Forschung im firmeneigenen Institut brachte neue Sorten und Gebindearten hervor wie die 1,8-Liter-Flasche oder die Kartonverpackung. 1986 gelang es erstmals, den ganz jungen Sake (*namazake*) als Flaschen- und Dosenabfüllung auf den Markt zu bringen. Immer wieder gewannen Sake-Produkte von Gekkeikan Preise und bestätigten damit die Strategie der fortgesetzten Verbesserung in der Fertigung sowie der Produktinnovationen.

Parallel dazu wurde die Ausweitung des internationalen Geschäfts vorangerieben. Durch das Ende des Zweiten Weltkriegs zum Erliegen gekommen, wurde bereits 1949 der Export nach Hawaii wieder aufgenommen. Allerdings dauerte es noch Jahrzehnte, bis weitere Schritte in das Ausland unternommen wurden: 1990 wurde in Kalifornien eine eigene Tochterfirma gegründet, 1994 folgten eine Niederlassung in Korea und 2011 eine in Shanghai.

Um die Bedeutung der Tradition in der Sake-Herstellung und die enge Verbindung mit der japanischen Esskultur einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln,

35 *Koku* ist das klassische japanische Hohlmaß für Getränke, aber auch für Reis. Ein *koku* entspricht 180 Litern.

wurde 1982 ein Museum für die Geschichte der Sake-Herstellung eröffnet. Aus Anlass des 350-jährigen Bestehens wurde 1987 in das Firmenlogo das Wort »Gekkeikan« als Buchstabenzug aufgenommen und weitere 20 Jahre später wurde die traditionelle Fertigungsstätte als Museum für das Publikum zugänglich gemacht.

Nachfolge

Über Jahrhunderte hinweg war es gelebte Praxis, dass der älteste Sohn das nächste Familienoberhaupt wurde und das Familienunternehmen übernahm. Von dieser Regel abgewichen wurde nur in Ausnahmesituationen. Dies ist bis heute so geblieben. Wenn alle Kinder die gleichen Qualitäten hätten, um Nachfolger zu werden, würde auch laut derzeitigem Familienoberhaupt die Wahl auf den Erstgeborenen fallen. Dieser Regel würden sich die anderen Familienmitglieder unterordnen. Ob jemand dazu befähigt sei, die Nachfolge zu übernehmen, wird danach beurteilt, wie sich ein Kind in der Schule verhält, ob es von sich aus willig ist zu lernen und ob es sich für die Unternehmensbelange interessiert. Es gab und gibt keine spezielle Ausbildung für einen Nachfolger, der Sohn schaute dem Vater zu und schaute sich von ihm und seinem Leben ab, was er für sich als wichtig erachtete. »Mite-manabu«, durch Zusehen und Beobachten lernen, ist in vielen Bereichen der japanischen Gesellschaft gängige Praxis³⁶. Über viele Generationen hinweg war immer nur ein Familienmitglied im Unternehmen, weil das Geschäft nicht genug abwarf, um eine größere Familie zu ernähren. Da neben dem Wissen um die Sake-Herstellung auch das finanzielle Management des Familienunternehmens von größter Bedeutung war, wurde darauf Wert gelegt, dass man den Umgang mit Geld erlernte. Je größer das Geschäft wurde, desto wichtiger wurde das Wissen um das Finanzmanagement.

Anfang des 20. Jahrhunderts hatte bereits Tsunekichi dafür gesorgt, dass sein Sohn bei einer Bank arbeitete, bevor er die Nachfolge antrat. Auch der derzeitige Präsident Ōkura Haruhiko (14. Generation) arbeitete vor dem Eintritt in das Familienunternehmen bei einer Bank, bevor er 1987 in das Unternehmen einstieg. Mit 39 Jahren trat er in die Geschäftsführung ein, und 1997 wurde er Präsident. Sein Sohn hat ebenfalls sechs Jahre bei einer Bank gearbeitet, bevor er in das Unternehmen eintrat. Derzeit stehen die Chancen gut, dass Haruhikos Sohn die Nachfolge übernehmen werde, doch, so die vorsichtige Äußerung von Haruhiko, man wisse ja nicht, was die Zukunft bringt.³⁷

36 Vgl. Fußnote 89 in Kapitel 3.

37 Aussage aus dem Interview mit Ōkura Haruhiko vom 23. April 2019.

Familie und Führungsstruktur

Von den vier Brüdern ist neben dem Firmengeschäftsführer (*shachō*) Ōkura Haruhiko derzeit auch dessen jüngster Bruder im Unternehmen tätig. Letzterer hat einen Sitz in der Geschäftsführung, die neun weitere familienexterne Direktoren umfasst. Die beiden Brüder arbeiteten viel zusammen, solange ihr Vater die Präsidentschaft (*kaichō*) innehatte. Seit dem Tod des Vaters im Jahr 2017 ist die Position des *kaichō* vakant. Haruhiko hat als ältester Sohn den Vorsitz im Direktorium übernommen. Wenn sein Sohn in die Firmenleitung eintreten wird, wird wahrscheinlich dieser CEO und Haruhiko auf die Position des *kaichō* wechseln. Haruhiko hat noch zwei weitere Brüder, die allerdings nicht im Unternehmen aktiv sind. Seine Ehefrau ist nicht im Unternehmen tätig, wie es auch in den vorangegangenen Generationen die Ehefrauen nicht gewesen sind.

Bis heute wird Gekkeikan nicht an der Börse gehandelt. Der Großteil der Anteile an Gekkeikan ist in der Hand des Familienunternehmens. Persönlich halten Haruhiko selbst, sein Bruder und Haruhikos Sohn jeweils fünf Prozent der Anteile³⁸. Es gibt etwa 30 weitere Familiengesellschafter, die jeweils nur wenige Anteile halten. Die Dividende ist sehr klein, über deren Höhe entscheidet der Präsident. Auch Mitarbeitende halten in kleinem Umfang Unternehmensanteile, eingeführt wurde diese Praxis unter dem 12. Ōkura, als das Familienunternehmen 1927 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Dies ist Ausdruck der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Bei Ausscheiden aus der Firma sind diese Anteile zurückzugeben. Es gibt einmal im Jahr eine Mitgliederversammlung der Anteilseigner, an der allerdings nur die Mitarbeitenden des Unternehmens teilnehmen. Die nicht operativ tätigen Familienmitglieder sind ansonsten wenig engagiert, man sieht sich auf Familientreffen.

Gründe für Langlebigkeit und Erfolg

Nach den Erfolgsfaktoren für Langlebigkeit gefragt, nennt Ōkura Haruhiko die permanenten Investitionen in die Qualität sowohl bei der Auswahl der Zutaten als auch in der Herstellung sowie das stete Bestreben, geschmacklich mit den angebotenen Produkten auf der Höhe der Zeit zu sein, neue Produkte zu entwickeln und auch offen dafür zu sein, neue Marketingmethoden auszuprobieren. Auch das Engagement für die Gesellschaft ist fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie, wobei dazu gehört, sich für die direkte Umgebung einzusetzen und sich an lokalen Festivitäten zu beteiligen, aber auch einen Beitrag für die Kulturgeschichte des Landes zu leisten, wie es Gekkeikan mit der Unterstützung

38 Aufgrund der hohen Erbschaftssteuer halten die einzelnen Familienmitglieder nicht mehr als fünf Prozent der Anteile. »In reality, though, Gekkeikan is strictly under the Ōkura family's control«, sagt Ōkura Haruhiko; vgl. www.campdenfb.com/article/gekkeikan.

des Museums zur Geschichte des Sake tut. Darüber hat sich das Familienunternehmen für Menschen in Not eingesetzt wie beispielsweise nach der verheerenden Erdbeben- und Tsunami-Katastrophe in Nordost-Japan im März 2011, als Gekkeikan 10 Millionen Yen an das Japanische Rote Kreuz spendete und eine eigene Spendenkampagne ausrief, mit welcher weitere 4,25 Millionen Yen für die Opfer der Katastrophe zusammenkamen.

Seit den 1950er Jahren ist das Unternehmen stark gewachsen. Doch da seit den 1990er Jahren die Bevölkerung Japans schrumpft und der Konsum von Sake rückläufig ist, gilt es, das internationale Geschäft auszubauen. Wichtig bei allen Entscheidungen ist es stets, auch die Kosten im Blick zu haben. Wer ein Familienunternehmen führt, muss bescheiden auftreten und sich um die Belange der Gesellschaft kümmern, wie dies alle Vorfahren bereits getan haben. Ōkura Haruhiko fasst die Ziele mit dem Dreiklang »Quality, Creativity, Humanity«³⁹ zusammen, das Credo, unter welchem er Gekkeikan derzeit führt.

5.3 Yamasa⁴⁰

Die Yamasa Corporation (jap. Yamasa Shōyu Kabushiki Kaisha) ist nach Kikkoman der zweitgrößte Hersteller für Sojasoße mit Sitz in Chōshi, Präfektur Chiba, östlich von Tōkyō an der Pazifikküste. Dort befindet sich bis heute der Hauptsitz des Unternehmens. In Salem/Oregon (USA) gibt es eine Produktionsstätte für Sojasoße, die den nordamerikanischen Markt versorgt. Der Umsatz liegt bei jährlich 58 Milliarden Yen (etwa 445 Millionen Euro), die Zahl der Mitarbeitenden bei 867 (Dezember 2020). Heute entfallen noch etwa 30 Prozent vom Umsatz auf das Geschäft mit Sojasoße, der überwiegende Anteil wird mit der Produktion und dem Vertrieb von Teriyaki-Marinade, Gewürzmischungen und auch mit pharmazeutischen Produkten erwirtschaftet. Das Familienunternehmen wird von Hamaguchi Michio (Honorary Chairman) geleitet und befindet sich in der 12. Generation.

39 Vgl. Ohara (2016), S. 1, sowie www.gekkeikan.co.jp (letzter Zugriff 21.5.2021).

40 Zusammengestellt nach Informationen aus dem Interview mit Hamaguchi Michio vom 12. April 2019 sowie von der Internetseite des Unternehmens www.yamasa.com/; www.yamasa.com/english/ (letzter Zugriff am 5.5.2021).

Gründung und Geschichte⁴¹

Die Vorfahren der Hamaguchi waren Samurai einer Zweiglinie der Tokugawa-Familie von der Halbinsel Kii, der heutigen Provinz Wakayama. Der Überlieferung nach soll dort im 13. Jahrhundert von einem Mönch erstmals in Japan Sojasoße (*tamari*) hergestellt worden sein.⁴² Nachdem Anfang des 17. Jahrhunderts der Shōgun in Edo Residenz bezogen hatte, etablierte sich dort das politische und wirtschaftliche Zentrum des Landes, und wer unternehmerisch etwas verwirklichen wollte, den zog es in diese Region. Mit dem Schiff segelten die Brüder Hamaguchi von Kii aus ostwärts. Dort, wo der warme Meeresstrom Kurashio aus dem Süden und der kalte Meeresstrom Oyashio aufeinandertreffen, gingen sie an Land, denn die klimatischen Bedingungen waren günstig für die Herstellung von Sojasoße, also für den Anbau und den Fermentierungsprozess von Sojabohnen sowie die Gewinnung des dazu notwendigen Meersalzes. Zudem lag Chōshi an der Flussmündung des Tōnegawa, an dem flussaufwärts die wachsende Stadt Edo beste Absatzmöglichkeiten versprach.⁴³ Die Brüder legten die beiden Schwerter der Samurai ab⁴⁴, der Zweitgeborene Gihei begann in Chōshi mit dem Brauen von Sojasoße. Der ältere Bruder Kichiemon⁴⁵ eröffnete einen Warenhandel in Edo und vertrieb dort auch die Produkte aus dem Hause seines jüngeren Bruders.

Das Logo des Unternehmens Yamasa ist ein Rebus und leitet sich aus den Namen und der Herkunft der Familie der Hamaguchi ab: Der obere Teil, das Dach, steht für die Berge der Herkunftsprovinz Kii, hier wird das Teilwort »Berg«, japanisch »yama«, verwendet. Darunter steht das Katakana-Zeichen »ki« für Kii, welches in gedrehter Form auch »sa« gelesen werden kann. Die Silbenkombination Yama-sa gibt es im Japanischen als Familien- oder Personennamen nicht, was eine Unverwechselbarkeit für Firma und Produkt garantiert.

Mit dem Wachstum Edos zur Millionenstadt wuchs die Nachfrage nach Sojasoße, ein Würzmittel, das aus der japanischen Küche nicht wegzudenken ist. Von Anfang an war es den Hamaguchi wichtig, auf Qualität zu achten, es wurden nur die besten Sojabohnen verwendet und bestes Salz. Zudem wurde darauf geachtet, dass die Gebäude für den Brauvorgang in einem schattigen Bereich

41 Wo nicht anders angegeben, stammen die historischen Daten und Fakten von der Internetseite des Unternehmens; www.yamasa.com/english/; <https://www.yamasa.com/> (letzter Zugriff am 5.5.2021).

42 Fruin (1983), S. 14ff.; die Sojasoße, die im Raum Tōkyō/Kantō gebraut und verwendet wird, hat einen stärkeren Geschmack (*koiguchi*) als die aus der Kansai-Region (*usuguchi*).

43 Für die historische Einordnung, vgl. Kap. 2.3.2.

44 Die Schwerter abzulegen, bedeutete den Verzicht auf die Privilegien der Samurai, vgl. Kap.2.4.

45 Der ältere Bruder Kichiemon begründete die sog. östliche Linie der Hamaguchi (Higashi Hamaguchi-ke), der jüngere Gihei die westliche Linie (Nishi Hamaguchi-ke); vgl. <http://www.tohin-shokurin.com/history/higashi-hamaguchi>, Zugriff am 6.10.2022.

errichtet wurden, damit die Fermentierung nicht von der Sonneneinstrahlung beeinträchtigt wurde.

Im Jahre 1825 brach eine Hungersnot in Japan aus, die Preise für Nahrungsmittel explodierten und die Not wurde so groß, dass der Shōgun ein Edikt erließ, alle Nahrungsmittelpreise um 25 bis 30 Prozent zu senken. Einige Hersteller von Sojasoße aus Chōshi und Noda, unter ihnen Yamasa, konnten den Shōgun überzeugen, dass es ihnen unmöglich war, die Kosten für die Herstellung bei Wahrung der Qualität so weit zu senken. Sie wurden von dem Edikt ausgenommen und konnten zum Selbstkostenpreis verkaufen. Fortan durften sie das Zeichen »ue« oben rechts im Logo führen, das so viel bedeutet wie »superior«.

Exkurs V: Das Feuer der Reisgarben (*inamura no hi*)

Die Hamaguchi hielten auch von Chōshi aus engen Kontakt zum Heimatort Hiromura auf der Halbinsel Kii. Vom Hamaguchi Goryō⁴⁶ wird überliefert, dass er sich in Hiromura aufhielt, als das Land von einem starken Erdbeben heimgesucht wurde. Goryō befand sich gerade auf einem seiner Felder auf einer Anhöhe und sah den Tsunami heranrollen. Um hinabzulaufen und die Dorfbewohner zu warnen, war es zu spät. Beherzt setzte er das Stroh auf seinem Feld unter Feuer und schrie um Hilfe. Die Dorfbewohner sahen die Flammen und eilten herbei, um Goryō beim Löschen zu helfen. Er aber wies mit den brennenden Strohbällen einen Fluchtweg zum Schrein Hiro Hachiman auf dem Gipfel. So konnten 95 Prozent der Dorfbewohner dem Tsunami entkommen, der anderenorts Hunderte das Leben gekostet hatte. Um weiteren Katastrophen durch Tsunami zu begegnen, ließ Goryō aus eigenen Mitteln eine Flutwehr errichten, die das Dorf seitdem vor Schäden durch solche Flutwellen bewahrt. Noch heute wird am 4. November deren Opfer gedacht und eine Prozession zum Schrein abgehalten. Diese Episode seines beherzten Engagements für das Leben der Menschen in seinem Dorf hat in japanische Schulbücher Eingang gefunden.

Goryō selbst ging kurz darauf nach Chōshi, um als Adoptivsohn die Nachfolge in der »westlichen« Linie der Familie Hamaguchi und damit auch die Leitung der Geschäfte von Yamasa zu übernehmen. Unter seiner Ägide erhielt die Sojasoße von Yamasa 1864 vom Shōgunat das Prädikat »Beste Sojasoße« des Landes. Der 7. Hamaguchi blieb auch nach dem Wechsel an die Spitze des Familienunternehmens in Chōshi seiner Heimatprovinz Kii verbunden. In der Zeit des Um-

46 Der 7. Hamaguchi (1820–1885) hieß mit Geburtsnamen Goryō. Wer in der West-Linie Hamaguchi die Führung des Familienunternehmens Yamasa übernahm, übernahm bis in die 10. Generation auch den Namen des Gründers Gihei. Nachfolger in der Ost-Linie übernahmen den Namen des Begründers der Linie Kichiemon.

bruchs engagierte er sich politisch für die Öffnung Japans dem Westen gegenüber und war bei den Oligarchen der jungen Meiji-Regierung für seinen weitsichtigen und konstruktiven Rat geschätzt⁴⁷. Er setzte sich auch dafür ein, vom Westen zu lernen, und eröffnete ein Labor im westlichen Stil. Zudem reiste er auch selbst ins Ausland, wo er 1885 auf einer Reise nach Amerika in New York verstarb.

Sein Nachfolger, der 8. Hamaguchi Gihei (Godō), entwickelte die »Beste Sojasoße« weiter und brachte sie unter dem Namen »Miyako Soße« auf den Markt.

Die Entwicklungen im 20. Jahrhundert

Der 10. Hamaguchi Gihei Godō (1874–1962) setzte diese Linie fort, auch er war nicht nur Unternehmer, sondern auch Politiker und Wissenschaftler. Godō hatte chinesische Klassiker studiert, aber auch Schwertkunst erlernt und sich mit der aufkommenden westlichen Medizin beschäftigt. Kurzzeitig war er Angehöriger der Meiji-Regierung als »Leiter des Amtes für Pharmazie«, was etwa der Bedeutung eines heutigen Gesundheitsministers entsprechen würde. Da in der politischen und wissenschaftlichen Debatte um die Errichtung eines Hochschulwesens zur westlichen oder japanischen Medizin die Entscheidung zugunsten der traditionellen japanischen Medizin (*kampō*) fiel, legte Godō nach kurzer Zeit das Ministeramt nieder. Aus familiären Gründen trat Godō bereits 1893 mit 20 Jahren in die Nachfolge ein und prägte die Entwicklung der Firma für die nächsten vier Dekaden. Sojasoße war inzwischen fest in die japanische Küche integriert und Yamasa 1895 zum Lieferanten für den kaiserlichen Haushalt avanciert. Mit dem Anstieg der Bevölkerung Japans in dieser Zeit stieg auch die Nachfrage nach Sojasoße rapide an. Als einer der ersten Sojasoßenbrauer stieg Godō in eine industrielle Fertigung ein. Dazu machte er sich auch die Ergebnisse aus dem Firmenlabor zunutze. Dort fanden Forschungen zur Verbesserung des Fermentierungsprozesses mit dem Kōji-Pilz *Aspergillus flavus var. oryzae* statt sowie zur Verbesserung des Fertigungsprozesses im größeren Stil. Das Wachstum des Unternehmens machte es erforderlich, dass das Unternehmen 1928 in eine Kapitalgesellschaft (*kabushiki kaisha*) umgewandelt wurde.

Godō legte Wert auf ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern in der Firma, zu Zulieferern und zu Kunden. Es wird berichtet, dass in den Sojasoßenbrauereien von Yamasa die Söhne den Beruf des Vaters erlernten und die Arbeitsstelle des Vaters »erbten«. Zudem wurde für die Mitarbeiter ein eigenes System der Lebensversicherungen und Rentenzahlungen eingerichtet und es wurde in die Ausbildung der Kinder investiert, indem der Bau von Schulen unterstützt wurde. Auf seinen Auslandsreisen hatte der 10. Hamaguchi sich auch für die Esskultur interessiert und seine Produkte für den Verkauf in diesen Ländern angepasst. Er

47 Zu den Verbindungen zur Führungselite der Meiji-Regierung auch Ohara (2017), S. 3.

exportierte nach England, in die USA, nach Deutschland, Australien, China, Korea, Hawaii und ins russische Wladiwostok. Die landesweite Bekanntheit und seine internationalen Aktivitäten brachten ihm den Beinamen »Sojasoßen-König« (*shōyu-ō*) ein. Darüber hinaus engagierte er sich auch weiterhin stark für Erziehung und Gesundheit, indem er das Labor weiter ausbaute und in der Region eine Schule und den Bau eines Krankenhauses in Chōshi unterstützte.

Nach 40 Jahren legte Godō 1943 die Geschicke von Yamasa in die Hände seines Nachfolgers. Der 11. Hamaguchi Benta hatte das Familienunternehmen durch die letzten Kriegs- und ersten Nachkriegsjahre zu manövrieren. Er schaffte es, die Produktion wieder in Gang zu bringen, aber das Geschäft war zunächst auf Japan beschränkt.

In den 1950er Jahren entwickelte Yamasa ein neues gentechnisches Verfahren zur Herstellung von Würzmitteln. Im Yamasa Medical Institute gelang es zudem, die chemischen Prozesse zu ergründen, die zur Identifizierung des Geschmackssinns für »umami« beitragen. Damit wurde der Bereich der Medizinprodukte als Standbein des Unternehmens weiter ausgebaut. 1970 folgte eine Zulassung für die Herstellung von Arzneien und deren Vertrieb. Medizinprodukte der In-vitro-Diagnostik gehören inzwischen zu den Kernprodukten von Yamasa.

In der Sojasoßenfertigung konzentrierte sich Yamasa lange auf das inländische Geschäft. Der Vertrieb nach Übersee begann erst deutlich später als beispielsweise beim Marktführer Kikkoman. Der Ausbau des internationalen Geschäfts wurde vor allem vom 12. Hamaguchi mit Namen Michio vorangetrieben, der 1983 die Geschicke der Firma übernahm. 1992 wurde unter dem Namen Yamasa Corp. in Salem/Oregon (USA) eine erste Niederlassung gegründet und dort auch eine Produktionsstätte eröffnet. Weitere Niederlassungen in Europa und Asien erfolgten erst vor wenigen Jahren (Yamasa Europe B.V. 2015 in Amsterdam und Yamasa Asia Oceania Co., Ltd. 2016 in Bangkok).

Die Familie Hamaguchi heute: operative Nachfolge

Heute befindet sich das Familienunternehmen in der 12. Generation. Hamaguchi Michio ist Präsident (*kaichō*) der Firma und auch der Familienvorstand der Hauptfamilie der Hamaguchi. In der Geschichte des Familienunternehmens gab es immer wieder den Fall, dass ein Nachkomme ohne eigene Kinder war, dann wurde in der direkten Bruderlinie ein Nachfolger gefunden⁴⁸. In der 7. Genera-

48 Die Geschichte der Sojasoßenbrauerei Higeta Shōyu ist eng mit der von Yamasa verbunden. Der Gründer von Higeta war der ältere Bruder des Gründers von Yamasa. Ein jüngerer Bruder des 9. Hamaguchi hat 1918 mit zwei anderen Brauerfamilien für Sojasoße namens Tanaka und Fukui die Firma Chōshi Shōyu gegründet, die 1976 in Higeta Shōyu umbenannt wurde. Die

tion wurde beispielsweise ein Neffe adoptiert (Hamaguchi Goryō), doch da es sich um Blutsverwandtschaft handelte, geht auch die 12. Generation in direkter Linie auf den Gründer Gihei zurück. Über die Generationen hinweg war es das »natürliche« (*shizen*) Verständnis oder Tradition, dass der älteste Sohn das Unternehmen und als Familienoberhaupt auch das operative Geschäft des Familienunternehmens übernimmt⁴⁹.

Michio hat als der einzige Sohn seines Vaters die Nachfolge angetreten. Er hat zwei Schwestern. Außer ihm ist derzeit noch sein Neffe aktiv in der Firma tätig. Michio selbst hat zwei Kinder, einen Sohn und eine Tochter. Michios Ehefrau ist nicht in der Firma aktiv und tritt auch nicht in Erscheinung, so haben es auch ihre Vorgängerinnen in der Familie Hamaguchi gehalten.

Für eine Führungsposition im Unternehmen ist der Sohn mit Mitte 30 (im Jahr 2019) noch zu jung. Michio hat daher seinem Neffen Ishibashi Naoyuki (Anfang 40) die Position des Präsidenten (*shachō*) übertragen, bis sein Sohn alt genug ist. Michio selbst hat 2017 die Position des *kaichō* übernommen, um die Geschicke des Familienunternehmens von dieser Funktion aus zu lenken. Wann und wie die Übergabe vom Neffen an den Sohn stattfinden wird, so Michio, werden die beiden untereinander ausmachen⁵⁰. Es gibt eine Regel in der japanischen Gesellschaft, dass sich Familienmitglieder nicht öffentlich streiten. Das hohe Gut des Vertrauens könnte zu rasch Schaden nehmen. Die Entscheidung darüber, wer die Nachfolge antritt, ist nach wie vor dem Familienvorstand vorbehalten, weitere Anteilseigner werden in diese Entscheidung nicht einbezogen. Seine Tochter oder der Schwiegersohn könnten im Unternehmen mitwirken, wenn sie das wollten, derzeit ist das aber nicht der Fall. Wenn Michio zwei Töchter hätte und keinen Sohn, würde wohl nach traditionellem Muster die älteste Tochter nachfolgen.

Das japanische *ie* mit Haupt- und Nebenlinien galt früher, spielt aber nach der Aussage des Präsidenten Hamaguchi Michio⁵¹ seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs keine große Rolle mehr. Als Familie habe man sich etwas aus den Augen verloren; es gibt jährliche Zusammenkünfte beispielsweise am Grab der Familie, das südlich von Ōsaka in der Präfektur Wakayama liegt, wo die Familie Hamaguchi ursprünglich herkommt. Weitere Anlässe für Familientreffen sind Festtage oder Hochzeiten. Um das Gefühl der Zugehörigkeit zur Familie Hamaguchi zu fördern, hat Michio begonnen, einen Stammbaum aller Familienmitglieder zu führen und das Archiv der Familie zu sortieren.

Ursprünge dieses Unternehmens gehen auf Tanaka Gemba zurück, dem ersten Hersteller von Sojasoße (1616) in der Kantō-Region; vgl. www.higeta.co.jp/400/ (letzter Zugriff am 5. 5. 2021); siehe auch Fruin (1983), S. 14f.

49 Vgl. Kap. 4.6.

50 Interview vom 18. April 2019, siehe auch O'Hara (2017), S. 7. Ishibashi Naoyuki ist über seinen Vater mit dem Gründer von Bridgestone, Ishibashi Shin'ichi, verwandt.

51 Interview vom 18. April 2019.

Die Gesellschafter und Gesellschafterinnen

Derzeit gibt es 50 Familienmitglieder mit Unternehmensanteilen. Im Unternehmen aktiv tätig sind, wie im obigen Abschnitt erwähnt, nur zwei Mitglieder der Familie, Hamaguchi Michio als Präsident (*kaichō*) sowie sein Neffe Ishibashi Naoyuki, der als *shachō* mit sieben weiteren externen Direktoren im Management Board von Yamasa sitzt.

Vor 90 Jahren wurde das Unternehmen in eine Kapitalgesellschaft (*kabushiki kaisha*) überführt, damit wurden alle Familienmitglieder zu Anteilseignern. Hamaguchi Michio hält etwa 40 Prozent der Unternehmensanteile, er hat damit eine Sperrminorität, allerdings alleine keine Aktienmehrheit. Die weiteren 49 Anteilseigner der Familie halten etwa 50 Prozent der Anteile. Damit sind 90 Prozent der Aktien im Familienbesitz. Die Höhe der Ausschüttung legt der Präsident fest, sie ist allerdings gering, so dass es niemandem möglich wäre, ausschließlich hiervon den Lebensunterhalt zu bestreiten. Michios Aufgabe ist es, das Unternehmen so zu lenken, dass alle Anteilseigner zufrieden mit seiner Arbeit sind. Falls doch jemand verkaufen wollte, würde man versuchen, die Anteile im Familienbesitz zu halten. Die finanzielle Kontrolle in der Familie zu halten, ist wichtig, war jedoch nicht immer möglich. Michios Großvater war auf Fremdkapital angewiesen, um die Firma nach dem Kriege erhalten zu können. Aus diesem Grunde waren Anteile an Zulieferer und Kunden gegeben worden, die auch jetzt noch familienextern gehalten werden und zehn Prozent ausmachen.

Laut Hamaguchi Michio gibt es so etwas wie ein ungeschriebenes Übereinkommen, nach welchem die Familienmitglieder und damit die Anteilseigner die Entscheidungen ihres »Hausvorstands« anerkennen. Michio versucht die Geschicke des Unternehmens so gut zu lenken, dass keines der Familienmitglieder seine Anteile verkauft. Ob die Anteilseigner aus der Familie in Notzeiten eigenes Geld für das Wohlergehen der Firma geben würden, ist schwer vorherzusehen. Als Präsident müsse man darauf achten, dass es nicht dazu kommt, darauf angewiesen zu sein. Um das Kapital und damit die Kontrolle möglichst in der Hand der Familie zu halten, wurde Yamasa bisher auch nicht an die Börse gebracht. Ob diese Entscheidung auch weiterhin die richtige ist, wird die Zukunft zeigen. Höchstes Bestreben für die Führung des Familienunternehmens ist es, der Verpflichtung von vier Jahrhunderten Familientradition gerecht zu werden, die qualitativ hochwertigste Sojasoße herzustellen.

5.4 Yamamotoyama⁵²

Yamamotoyama vertreibt grünen Tee sowie gerösteten Seetang (*nori*) im Premiumsegment. Berühmtheit erlangt hat Yamamotoyama als erster Anbieter von grünem Tee (*sencha*)⁵³ und als Erfinder des *gyokuro*, des »Espresso unter den Grünteem«. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich im Nihonbashi Distrikt von Tōkyō, wo auch zwölf Filialen zu finden sind. Weitere 75 Filialen gibt es in allen Teilen des Landes. Von den 350 Mitarbeitenden sind 260 Frauen⁵⁴. Der Umsatz liegt bei jährlich 500 Millionen Euro, wobei innerhalb Japans der Anteil von Nori am Umsatz inzwischen bei 70 Prozent liegt und der für grünen Tee bei 30 Prozent⁵⁵. Der grüne Tee wird in der Region Uji/Kyōto und in der Präfektur Shizuoka angebaut sowie in Los Angeles (USA) und Sao Paulo (Brasilien). Das Unternehmen wird von der Familie Yamamoto in der 10. Generation geführt.

Gründung und Unternehmensgeschichte

Im Jahr 1690 eröffnete Yamamoto Kahei unter dem Namen Yamamoto Kahei Shōten in Edo einen Tee- und Papierwarenladen. Beides, Tee wie Papier, war ursprünglich im 6. und 7. Jahrhundert mit dem Buddhismus aus China nach Japan gekommen. Tee war zunächst noch überwiegend das Getränk der Mönche und Priester. Erst im 12. Jahrhundert brachten buddhistische Mönche Saatgut für Teepflanzen mit nach Japan und der amtierende Saga Tennō unterstützte das Vorhaben, in der Region Kyōto Tee anzubauen, womit sich der Brauch des Teetrinkens auch am Kaiserhof und beim Hofadel verbreiten konnte. Ab dem 16. Jahrhundert kam mit dem Zen-Buddhismus⁵⁶ das Trinken von aufgeschäumtem grünem Pulverttee (*matcha*) auf und in den folgenden Jahrhunderten

52 Wo nicht anders angegeben, stammen die Informationen aus dem Interview mit dem Präsidenten von Yamamotoyama, Yamamoto Kaiichiro, vom 18. April 2019 sowie den Internetseiten des Unternehmens www.yamamotoyama.co.jp und www.yamamotoyama.com.

53 Japanischer grüner Tee (*ryokucha*) wird nach dem Pflücken und Vortrocknen kurzzeitig mit heißem Dampf behandelt, um die Fermentierung zu unterbinden. Als *sencha* bezeichnet wird grüner Tee, der mit heißem Wasser aufgebrüht und gefiltert getrunken wird. Unterschieden werden drei Erntezeiten, April-Mai (*shincha* oder *ichibanacha*), Juni-Juli (*nibanacha*) und August-September (*banacha*). Etwa 80 Prozent des Teekonsums in Japan entfällt auf *sencha*. Bei grünem Pulverttee (*matcha*) werden die Blätter pulverisiert und in heißem Wasser aufgelöst mitgetrunken. Weitere Sorten sind beispielsweise Genmaicha, bei dem den Teeblättern Reiskörner beigemischt werden, Hōjicha (geröstete Teeblätter) und Gyokuro, siehe weiter unten in diesem Textabschnitt; zur Klassifizierung japanischer Teesorten siehe <http://www.nihon-cha.or.jp/standard.html>, letzter Zugriff vom 6. 10. 2022.

54 Angaben für 2020, vgl. www.yamamotoyama.co.jp/company.html.

55 Angabe zur 70:30-Verteilung nach www.norenkai.net/%E3%80%90%E7%AC%AC%E5%85%AD%E5%8D%81%E4%B8%83%E5%9B%9E%E7%9B%AE%E3%80%91/.

56 Siehe Kap. 3.4.

entwickelte sich im Kriegeradel das Ritual der Teezeremonie. Der Genuss von grünem Tee und besonders von Matcha blieb per Dekret lange der Oberschicht vorbehalten. In den breiteren Bevölkerungsschichten wurde aufgebriühter Tee getrunken, der eine eher rotbraune Färbung hatte.

Die Familie Yamamoto war im Teeverkauf tätig, die Produktion wurde von unabhängigen Teebauern übernommen, die an Yamamoto und andere Teehändler lieferten. Die Mischungen wurden (und werden bis heute) von den Teebauern nach den Rezepturen von Yamamotoyama erstellt. Durch die regionale Trennung von Herstellung (Region Kyōto) und Verkauf (Region Edo/Tōkyō) ergab sich eine Aufgabenaufteilung innerhalb der Familie: Die Männer der Familie Yamamoto verbrachten für die Herstellung des Tees, also den Kauf der frischen Blätter von den Teebauern und die Verarbeitung zu Tee, ihre Zeit überwiegend am Ort der Teeplantagen in der Region Kyōto und brachten ihn dann über 400 Kilometer (zehn Tagesmärsche) nach Edo, wo die Frauen den Verkauf übernahmen. Es war also eine pragmatische organisationsökonomische Entscheidung, die zu dieser Rollenverteilung geführt hat.

Im frühen 18. Jahrhundert wurde dem 4. Yamamoto Kahei ein Tee zum Vertrieb angeboten, der nach einem bis dahin nicht gebräuchlichen Verfahren hergestellt worden war. Entwickelt hatte es Nagatani Sōen⁵⁷, ein Teebauer aus Uji bei Kyōto. Um die Oxidation zu unterbinden, wurden Teeblätter nicht mehr einfach nur geröstet, wie für den sonst üblicherweise getrunkenen rotbraunen Tee, sondern mit heißem Dampf behandelt, gerollt und getrocknet. Damit blieben die Blätter grün, der Geschmack war weniger bitter und gefälliger. Sōen suchte einen Händler in Edo, der sein neues Produkt vertreiben wollte. Viele Teehändler lehnten ab, weil der hellgrüne Tee so anders schmeckte als der rotbraune. Allein Yamamoto Kahei war bereit, das neue Produkt in seinem Laden anzubieten und er begann im Jahre 1738 mit dem Verkauf von Sōens Sencha. Sōen hatte Kahei das Wissen um das neue Verfahren überlassen, ohne einen Gegenwert zu verlangen, weil er wollte, dass der wohlschmeckende grüne Tee in Japan Verbreitung finden würde. Da das Geschäft so gut florierete, zeigte sich Kahei erkenntlich und verfügte, dass den Nagatani aus dem Gewinn ein Teil ausbezahlt sei. In den folgenden Generationen brachten es die Yamamoto mit dem Sencha zu einem gewissen Wohlstand, daher wurden diese Zahlungen an die Nagatani bis in das Jahr 1875 fortgeführt. Danach wurde der Teehandel in Japan gesetzlich neu geregelt.⁵⁸

Mit der Zeit wandelt sich der Geschmack und so wurde auch der Geschmack des Tees verfeinert. Zudem wurde mit Pflanzensorten experimentiert. Bis eine neue Sorte kreiert werden kann, dauert es, so Yamamoto Kaichirō im Interview,

57 Nagatani Sōen (1681–1778) gilt als Vater des grünen Tees Sencha.

58 www.nagatanien.com/history/ (zuletzt abgerufen am 11.7.2020).

Jahrzehnte. Etwa 100 Jahre nach der Einführung des Sencha gelang es dem 6. Yamamoto Kahei im Jahre 1835, seine neue Tee-Kreation unter der Bezeichnung »gyokuro« auf den Markt zu bringen. Im Unterschied zum Sencha, dessen Blätter an sonnenbeschienenen Hängen wachsen, werden für den *gyokuro* Blätter von Teepflanzen an schattigen Hängen verwendet. Die Farbe dieses Tees ist eher grau als grün und sein Geschmack intensiver, wenig vergleichbar mit den übrigen bekannten Teesorten. »Gyokuro« bedeutet so viel wie »edler Tautropfen« und dieser Tee erfreute sich bald unter den Lehnsfürsten und Samurai größter Beliebtheit und fand als Mitbringsel aus Edo auch in anderen Teilen des Landes Verbreitung.

Produktqualität war ein Prinzip, dem sich Yamamoto Kahei von Anbeginn an verschrieben hatte, und so achteten auch seine Nachfolger stets darauf, dass nur hochwertige Ware angeboten wurde. Ein Ergebnis dieser Anstrengungen war, dass die Yamamoto ab dem Jahr 1816 die Lizenz für Lieferungen an den Hof des Tokugawa-Shōguns erhielten.

Mit der Aufhebung der Standeseinteilung in der Meiji-Restauration⁵⁹ fielen bis dahin geltende Konsumbeschränkungen. Grüner Tee wurde nun allen Bevölkerungsschichten zugänglich. Yamamotoya erhielt 1868 die zweite Lizenz für den Teeverkauf, die in der jungen Hauptstadt Tōkyō überhaupt ausgegeben wurde. Westliche Waren und Lebensmittel veränderten den Speiseplan in Japan, doch der grüne Tee erfreute sich immer größerer Beliebtheit und bescherte allen Teehändlern gute Nachfrage. Aus Qualitäts- und Reputationsgründen blieb man im Familienunternehmen der Yamamoto dem Prinzip des Gründers treu, hochwertige Tees im höheren Preissegment anzubieten.

Yamamotoya wird Yamamotoyama

1941 wurde das Geschäft aus rechtlichen Gründen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt (*kabushiki kaisha*) und Yamamotoyama wurde der offizielle Name. Das Logo besteht aus dem ersten Zeichen »ka« aus dem Voramen des Gründers Kahei unter einem symbolischen Berg (jap. *yama-moto*). Im Japanischen werden die Zeichen des Geschäfts als Silben geschrieben. Verwendet man die chinesischen Silbenzeichen *yama*, *moto* und *yama*, kann der Name vorwärts und rückwärts gleichlautend »yama-moto-yama« gelesen werden, was auch als Werbeslogan genutzt wird.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Kap. 2.4.

⁶⁰ Bis in die Vorkriegszeit wurden die Schilder von Geschäften von rechts nach links beschriftet. Das bedeutet, dass bei Toraya beispielsweise das Schild heute »ya-ra-to« gelesen würde – bei »yama-moto-yama« kann das nicht passieren; ja.wikipedia.org/wiki/%E5%B1%B1%E6%9C%AC%E5%B1%B1 (letzter Abruf 11.7.2020).

Nori und Internationalisierung

Neben grünem Tee wurde seit der Gründung des Geschäfts im 17. Jahrhundert bei Yamamotoya auch Japan-Papier Washi⁶¹ hergestellt und vertrieben. Im Zuge der Industrialisierung Anfang des 20. Jahrhunderts wurde die Papierherstellung mechanisiert und die nun viel preiswerter hergestellten industriellen Papiere führten zu einem Rückgang der Nachfrage nach handgeschöpftem Papier. Im Jahre 1947 entwickelte sich in Asakusa, einem Stadtviertel von Tōkyō, die Möglichkeit, Rotalgen kommerziell anzubauen (Asakusa-Nori)⁶². Daraufhin beschloss der 9. Yamamoto Kahei, die Erfahrungen, die man mit der Herstellung von Papier hatte, auf ein neues Produkt zu übertragen: *nori*, gerösteten Seetang. Mit der bei Yamamoto bekannten Methode konnte man aus gepressten, getrockneten und gerösteten Seetangstreifen größere Blätter herstellen. Um einen dünnen Reiscracker gewickelt, passte Seetang geschmacklich hervorragend zu hochwertigem Tee. Wie in der Teesparte setzte man bei Yamamoto auf beste Qualität und bediente preislich das obere Produktsegment.

In den 1960er Jahren wuchs mit dem Teekonsum in der Bevölkerung auch das Unternehmen Yamamotoyama. In den wachsenden Städten wie Ōsaka, Nagoya, Fukuoka in Süd-Japan und Sapporo und Sendai im Norden des Landes wurden Filialen eröffnet und in Shizuoka am Fuße des Berges Fuji und in Kumamoto auf Nord-Kyushu, also in den besten Lagen für den Anbau von Teepflanzen für grünen Tee, wurden Werke für dessen Verarbeitung errichtet.

In der Zeit der hohen Wachstumsraten und zunehmender Internationalisierung reisten und arbeiteten immer mehr Japaner auch im Ausland. Da lag es nahe, auch im Ausland grünen Tee anzubieten. In Brasilien und Kalifornien wurden neue Anbaugelände mit ähnlichen klimatischen Bedingungen gefunden. Da Anfang des 20. Jahrhunderts viele Japaner dorthin ausgewandert waren, folgte

61 Als »Washi« wird Papier bezeichnet, das auf die traditionelle japanische Weise geschöpft wird, im Unterschied zum maschinell hergestellten Yōshi-Papier.

62 Der Verzehr von Algen hat eine lange Tradition in Asien. In Japan ist belegt, dass seit dem 4. Jahrhundert in küstennahen Gebieten Grün- und Rotalgen für den Verzehr gesammelt und getrocknet wurden. Traditionell waren die Gewinnung und der Verkauf von Algen zum Verzehr ein Geschäft der Händler. Ein Anbau war aufwendiger und bis Ende des 19. Jahrhunderts wenig verbreitet. In der Bucht von Tōkyō waren die Bedingungen im Flachwasserbereich der Flussufer durch das Zusammentreffen von Fluss- und Gezeitenströmungen günstig, daher entwickelte sich die Region ab der Mitte des 17. Jahrhunderts aufgrund der Nähe zur wachsenden Stadt Edo zu einem der Zentren der Gewinnung von Rotalgen (besonders der Gattung *Profyra yezoensis*), bekannt als Asakusa-Nori. Erst kurz vor dem Zweiten Weltkrieg ermöglichten geänderte Besitzrechte aufgrund einer geänderten Agrar- und Fischereipolitik den Ausbau einer kommerziellen Kultivierung. In der Bucht von Asakusa wurde die Trennung von Algengewässern und Sporengewässern gefördert und begünstigte so die Entwicklung des Asakusa-Nori-Verkaufs, wie für Yamamotoyama dargestellt; vgl. Aymans (1980), S. 110f.

sozusagen der Tee der Kundschaft. Für den 9. Yamamoto war es wichtig, dass der Tee nach den gleichen Qualitätsstandards wie in Japan angebaut, geerntet und verarbeitet werden sollte. 1970 wurde Yamamoto Brazil gegründet, 1975 folgte eine Niederlassung in den USA.

Wandel in der Kundschaft

In Japan selbst konnte dank der guten Konjunktur bis Ende der 1980er Jahre der Umsatz stetig gesteigert werden. Sencha war inzwischen so etwas wie ein japanisches Nationalgetränk geworden. Was sich für die Verkäufer von Tee allerdings änderte, war die Nachfrage nach dem Nationalgetränk im Land selbst. Auch wenn Japaner und Japanerinnen gerne und häufig Tee trinken, war es für Yamamotoyama zu spüren, dass sich in den 1990er Jahren das Geschlechterverhältnis in der Kundschaft veränderte: Mitte der 1980er Jahre bestand die Kundschaft bei Yamamotoyama je zur Hälfte aus Männern und Frauen. Männliche Kunden kauften hochwertigen Tee im Auftrag ihrer Firmen, die ihre Kunden und Geschäftspartner zu bestimmten Anlässen im Jahr wie zu Neujahr oder dem buddhistischen Totenseelenfest O-Bon im großen Stil mit Präsenten bedachten. Der Anteil von Frauen an der Kundschaft von Yamamotoyama stieg kontinuierlich, da die Einkommen gestiegen waren und auch im privaten Bereich hochwertiger grüner Tee als Geschenk oder zur Bewirtung von Gästen nicht fehlen durfte. Nach dem Platzen der Spekulationsblase am Aktienmarkt im Jahr 1989 gab es ab Mitte der 1990er rechtliche Änderungen zu absetzbaren Bewirtungskosten von Unternehmen, das Volumen von Präsenten an Firmenkunden ging stark zurück.

Inzwischen sind über 90 Prozent Frauen, die Geschenke für jahreszeitliche Anlässe bei Yamamotoyama kaufen. Um dem Geschmack der anspruchsvollen weiblichen Kunden zu entsprechen, passte das Unternehmen das Design für die Verpackungen an. Dass dies zeitlich mit dem 300-jährigen Firmenjubiläum zusammenfiel, war eher zufälliger Natur, doch ein guter Anlass, um die neue Verpackungslinie vorzustellen. Für das neue Design hat Yamamotoyama gleich drei Preise erhalten, 2019 den Red Dot Design Award, 2020 den German Design Award sowie 2021 den A'Design Award⁶³.

63 Vgl. www.red-dot.org/project/yamamotoyama-40929, www.german-design-award.com/en/the-winners/gallery/detail/32468-yamamotoyama.html, competition.adesignaward.com/gooddesign.php?ID=119471.

Die Familie Yamamoto

Yamamoto Kaichirō leitet seit 2008 die Firmengeschicke in der 10. Generation. Er hat eine Tochter, Nami, die für die Nachfolge in der 11. Generation designiert ist. Sie ist mit einem Amerikaner verheiratet, 2018 wurde ihr Sohn geboren (12. Generation).

Kaichirōs Frau ist nicht im Unternehmen tätig. Dennoch haben in der Geschichte von Yamamotoyama Frauen eine wichtige Rolle gespielt, was der besonderen geografischen Situation geschuldet war: Der Anbau von Tee und die Produktion fanden im Raum Kyōto statt, hier waren die männlichen Familienmitglieder tätig, im Osten in Edo führten die Frauen das Geschäft im Teeverkauf. Familienoberhaupt waren allerdings die männlichen Nachkommen. Ihnen oblag auch die Verantwortung für die Pflege des Familiengrabes und die Ahnenverehrung. Dazu gehört auch die Achtung vor dem Vater, so Kaichirō, denn von ihm lerne man ja, was für den Erhalt des Unternehmens und der Familie wichtig ist. Das Familiengrab liegt in der Nähe des Hauptsitzes im Stadtviertel Nihonbashi, dort sind alle Familienmitglieder bestattet. Gab es keine männlichen Nachkommen, wurden Schwiegersöhne adoptiert, um die Nachfolge zu übernehmen. Auch Kaichirō ist als Schwiegersohn in die Familie Yamamoto gekommen.

Gesellschafter und Stakeholder

Das Vermögen der Firma Yamamotoyama ist bis heute vollständig in Familienhand. Die Gesellschafteranteile hält zu 25 Prozent Yamamoto Kaichirō, 25 Prozent hält dessen Tochter Nami und 50 Prozent sind im Besitz der Yamamotoyama-Holding. Im Hochpreissegment von Tee und Seetang ist es für die Wahrung der Produktqualität unerlässlich, sich intensiv um die anderen Stakeholder kümmern, die Tee- und Nori-Bauern, die Kunden und auch die Menschen in der direkten Umgebung des Unternehmenssitzes. Als Präsident von Yamamotoyama, so Kaichirō, muss man jeden Teebauern persönlich kennen, um ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufzubauen und langfristig beste Qualität garantieren zu können. Dazu ist man als altherwürdiges Unternehmen (*shinise*) den Kunden verpflichtet. Yamamotoyama hat sich dafür entschieden, nicht in die Massenfertigung einzusteigen, wie andere Teeanbieter das getan haben. Hinzu kommt die Akzeptanz in der direkten Umgebung des Stammsitzes in Nihonbashi. Hier ist man groß geworden, man ist dem Umfeld verpflichtet und als Präsident von Yamamotoyama ist Kaichirō auch an lokalen Aktivitäten im Stadtviertel aktiv beteiligt. Dasselbe gilt für die Mitarbeiter, sie müssen gern bei Yamamotoyama angestellt sein, damit sie gute Arbeit leisten können.

Zum Vermögen von Yamamotoyama gehört auch Grundbesitz mitten in Tōkyō, daher werden auch aus der Vermietung Einkünfte erzielt. Möglicherweise

könnte die Familie davon sogar leben. Doch die Höhe der Erbschaftssteuer, so Kaichirō, zwingt einen eigentlich, das Geschäft mit dem Tee aufzugeben. Aus diesem Grund reifte in den 1970er Jahren die Entscheidung zur Internationalisierung und zum Aufbau der Tochtergesellschaft Yamamotoyama U.S.A.

Operatives Geschäft und Nachfolge

Die Nachfolge wurde seit der Gründung des Unternehmens vom jeweiligen Familienoberhaupt entschieden, welches in Personalunion auch die Geschicke des Unternehmens führte. In der Geschichte von Yamamoto gab es häufiger den Fall, dass Schwiegersöhne adoptiert wurden, auch Yamamoto Kaichirō (10. Generation) ist ein Adoptivsohn. Dessen Tochter Nami hat sich früh bereit erklärt, die Nachfolge anzutreten (11. Generation). Nach ihrem Studium ist sie in das Familienunternehmen eingetreten. Sie hat u. a. die Kreation von neuen Verpackungen zum Firmenjubiläum entworfen, die allerdings erst in Produktion gehen konnten, nachdem auch ihr Großvater Kahei (*kaichō*, 9. Generation) seine Zustimmung erteilt hatte. Inzwischen lebt Nami mit ihrem Ehemann in Los Angeles, dort leitet sie bei Yamamotoyama U.S.A. die Design- und Marketingabteilung. Ihr Ehemann, ein Amerikaner, ist der dortige CEO und verantwortlich für Einkauf und Herstellung.

Eine Familienverfassung gibt es bisher nicht, die Wertvorstellungen der Familie wurden mündlich weitergegeben: Oberstes Prinzip war und ist es, der Kundschaft höchste Qualität zu bieten. Die Entscheidung darüber, welche Produkte in den Verkauf gingen und welche Investitionen getätigt wurden, oblag dem Familienoberhaupt respektive dem Präsidenten. So muss auch heute noch der 9. Yamamoto Kahei, Schwiegervater von Kaichirō, alle Entscheidungen genehmigen. Er hat im hohen Alter von über 90 Jahren die Position des *kaichō* inne und kommt, soweit es seine Kräfte zulassen, täglich ins Büro.

Yamamoto Kaichirō vergleicht die Rolle an der Unternehmensspitze gern mit der eines Dirigenten, der das »Orchester« aus verschiedenen Instrumenten, also Bereichen und Menschen, dirigiert, das manchmal durch unterschiedliche Meinungen oder veränderte Marktbedingungen aus dem Takt kommen kann. Dann ist es Aufgabe des Dirigenten, den Prozess richtig zu moderieren, damit alle wieder dieselbe Melodie spielen. Wie man dirigiert oder die Firma leitet, wird nicht aktiv unterrichtet, das Wichtigste erlernt man, wenn man dem Vater oder Vorgänger »über die Schulter schaut«. Seine Tochter Nami habe nach ihrem Eintritt in die Firma zwei Jahre lang ihren Großvater in seiner Tätigkeit als Präsident von Yamamotoyama begleitet, sozusagen durch Zusehen gelernt, also »osmotic learning«⁶⁴ betrieben. Ähnlich wie beim Kochen, meint Yamamoto

64 Im Japanischen wird der Begriff »mite-manabu« verwendet, siehe Kap. 3.5.

Kaichirō, kann man sich den Vorgang als solchen anschauen. Herauszufinden, was geschmacklich bei den Kunden aktuell ankommt, ist die Aufgabe des jeweiligen Präsidenten. Und dazu müsse man als Nachfolger einen Willen entwickeln, das »kokoro« (jap. für Herz, Geist, Mut), welches dann auch die Essenz für die Langlebigkeit des Familienunternehmens ist.

Einen Wandel an der Unternehmensspitze wird es geben, wenn in der 11. Generation eine Frau die Führung übernehmen wird. In das Bild des Unternehmens würde es passen, da Frauen historisch eine wichtige Rolle spielten. Das Credo von Yamamotoyama, so Kaichirō, ist und bleibt, der Kundschaft Produkte von höchster Qualität anzubieten und damit Herz und Seele (*kokoro*) des Familienunternehmens zu entsprechen. Genau dieses *kokoro* in die nächste Generation zu bringen, ist für den jeweiligen amtierenden Präsidenten oberstes Ziel.

5.5 Toraya

Toraya Confectionery Co., Ltd. (jap. Kabushiki Kaisha Toraya) ist ein Hersteller von japanischem Konfekt (*wagashi*) mit Sitz in Tōkyō. Dort befindet sich eine der drei Fertigungsstätten, die anderen beiden Orte für die Konfektherstellung befinden sich in Kyōto und in Gotemba in der Präfektur Shizuoka. In Japan betreibt Toraya 83 Geschäfte für den Verkauf von Wagashi sowie eines im Ausland, in Paris. Von den 904 Mitarbeitenden sind 611 weiblich. Der Umsatz liegt bei jährlich 113,76 Millionen Euro (14,4 Milliarden Yen)⁶⁵. Das Unternehmen befindet sich in der 18. Generation der Familie Kurokawa.⁶⁶

Gründung und Geschichte des Unternehmens⁶⁷

Die Geschichte von Toraya und der Familie Kurokawa geht bis in die Anfänge des 16. Jahrhunderts zurück. In dieser Zeit der kriegerischen Auseinandersetzungen zwischen den Lehnsherren kam es immer wieder zu Bränden in den umkämpften Städten⁶⁸, so dass nicht alle Schriftstücke des Hauses Kurokawa erhalten sind. Um Hoflieferant für den japanischen Herrscher zu werden, musste ein Unter-

65 www.toraya-group.co.jp/toraya/corporate/profile/.

66 Das Interview hat das WIFU-Forscherteam mit dem 17. Kurokawa Mitsuhiro geführt, der die Führung (*shachō*) des Unternehmens Ende Juni 2020 an seinen Sohn Mitsuharu (geb. 1985) übergeben hat und nunmehr *kaichō* ist (www.stores.co.jp/articles/4158 sowie www.fujitv-vie.w.jp/article/post-149286/; letzter Zugriff 21. 5. 2021).

67 Zusammengestellt auf Basis der Internetseite (global.toraya-group.co.jp/; letzter Zugriff 21. 5. 2021) sowie des Interviews mit Kurokawa Mitsuhiro vom 19. April 2019, damals war er noch *shachō* (Präsident).

68 Vgl. Kap. 2.2.

nehmen bereits in der zweiten oder dritten Generation sein und kontinuierlich gute Qualität produziert haben. Kurokawa Enchū⁶⁹ soll 1526 in seinem Geschäft namens Toraya mit dem Verkauf von Yōkan begonnen haben. Nimmt man ihn als Gründer, ist der heutige Präsident (*kaichō*) Kurokawa Mitsuhiko Enchūs Nachfahre in der 17. Generation. Von Toraya selbst wird das Jahr 1635 als Gründungsdatum für das Familienunternehmen angegeben, da in eigenen Quellen Lieferungen an den Hof des Tennō belegt sind.

Toraya stellt *wagashi* her, japanisches Konfekt, welches zu grünem Tee gereicht wird. Zutaten sind gestampfter Reis, eine Paste aus roten oder weißen Bohnen, getrocknete Früchte wie Kaki oder wilde Trauben und Süßkartoffelstärke sowie ab dem 17. Jahrhundert japanischer Rohrzucker. Die kleinen Süßigkeiten sind kunstvoll geformt und mit der Jahreszeit entsprechenden Mustern dekoriert, sie gleichen einem kleinen Kunstwerk. Das Aussehen soll sich der Tages- und Jahreszeit entsprechend an der japanischen Natur orientieren, die feine Süße des Geschmacks soll das Bittere des grünen Tees abrunden. Mit der Verbreitung der Teezeremonie am Hof des Tennō ab dem 14. Jahrhundert⁷⁰ weitete sich auch das Geschäft mit Wagashi aus. Die Auswahl des Wagashi hinsichtlich Form und Farbe brachte, wie die Wahl des Ikebana oder der Kalligrafie im Teezimmer, die kulturelle Bildung des Gastgebers zum Ausdruck. Für seine Kreationen erhielt der 5. Toraya im Jahre 1672 den Rang eines Handwerkmeisters⁷¹ verliehen, eine der höchsten Auszeichnungen, die Kaufleuten am Kaiserhof zuteilwerden konnte. Das Geschäft florierte mit der wachsenden Beliebtheit von Teezeremonien in Kreisen des Kriegeradels, der in der Edo-Zeit Muße für andere Beschäftigungen fand. Der Name des Hauses Toraya war in etlichen Fürstenthäusern bekannt. Ein wirtschaftlicher Einbruch ereilte das Haus im Jahre 1788, als ein Feuer große Teile Kyōtos verwüstete, den Palast des Tennō in Schutt und Asche legte und das in dessen Nähe gelegene Haus Toraya mit Fertigungsstätte und Warenhaus ebenfalls.

Einige Quellen konnten gerettet werden, andere wurden neu aufgeschrieben. Darunter waren die 15 Hausregeln, die der 9. Kurokawa mit Namen Mitsutoshi für die Bediensteten niederschrieb und nach denen auch in den folgenden Jahrhunderten Wagashi hergestellt wurden. Zu diesen Regeln gehört u. a.:

- Mache jeden Morgen gegen sechs Uhr das Geschäft sauber.
- Wenn man Wagashi herstellt, sind regelmäßig die Hände zu waschen und der Mund auszuspülen. Dies muss auch befolgt werden, wenn niemand da ist, um dies zu beaufsichtigen.

69 Das Geburtsdatum Kurokawa Enchūs ist unbekannt, gestorben ist er 1635 (vgl. <https://www.toraya-group.co.jp/toraya/corporate/chronology/>, letzter Zugriff 21. 5. 2021).

70 Vgl. Kap. 5.4 zu Yamamotoyama sowie Kap. 4.9, Exkurs III zu Ikenobō.

71 Japanisch Ōmi daijō, vgl. <https://www.toraya-group.co.jp/toraya/corporate/chronology/>.

- Die Bestellung der Kunden, insbesondere die des Kaiserhofs, muss stets prompt und vollständig ausgeführt werden, die Überbringung hat höflich und freundlich grüßend zu erfolgen, langes Gerede mit der Kundschaft ist zu vermeiden.
- Auch die Zulieferer sind wie Familienmitglieder⁷² zu behandeln.
- Jedes Individuum sollte sich nach besten Kräften bemühen und seine oder ihre Qualitäten herausbringen.
- Unterläuft ein Fehler, sollte jede/r darauf sofort aufmerksam gemacht werden, auch wenn er Vorgesetzten unterläuft, ohne Unterschied der Position.
- Für alle Angestellten, ob alt oder jung, gilt, dass sie sich täglich sowohl körperlich ertüchtigen als auch geistig in Kalligrafie und Rechnen schulen sollten, sonst wird es schwierig, in der Hierarchie aufzusteigen und Manager⁷³ zu werden⁷⁴.

Diese Hausregeln sind in einer Vitrine im Eingang des Hauptsitzes ausgestellt und damit bis heute allen Mitarbeitenden bekannt.

Mitte des 19. Jahrhunderts übernahm Toraya den zweiten Hoflieferanten Nikoya und stärkte damit seine Marktposition für Wagashi. Kurz darauf ereignete sich die Meiji-Restauration, der Tennō zog nach Edo um, die Stadt wurde umbenannt in »östliche Hauptstadt«: Tōkyō. Nun stand Toraya vor der Wahl, in Kyōto zu bleiben oder ebenfalls umzuziehen. Der 12. Kurokawa Mitsutada entschied, das ursprüngliche Geschäft in Kyōto zu halten, aber den Hauptsitz nach Tōkyō zu verlegen. In der Folgezeit gab es einige Umzüge innerhalb der neuen Hauptstadt⁷⁵, bis 1895 der heutige Sitz im Stadtteil Akasaka bezogen wurde. Die häufigen Umzüge in kurzer Zeit deuten darauf hin, dass das Geschäft klein genug dafür gewesen sein muss und Fertigungsstätte und Verkauf unter einem Dach vereinte.

Nach der Öffnung des Landes 1868 kamen westliche Speisen und Getränke nach Japan, die den Markt für japanisches traditionelles Konfekt unter Druck setzten. Toraya konnte sich aufgrund seiner hohen Qualitätsstandards für Zutaten

72 Im Japanischen steht »ie no mono«, zu Deutsch »eine Person des ie«.

73 Im Sinne von: Manager eines (eigenen) Geschäfts oder *bantō* zu werden.

74 Auszug aus dem Code of Conduct »Okitegaki« aus einem Flyer des Unternehmens (eigene Übersetzung). Das *Okitegaki* ist eine Niederschrift vom Familienoberhaupt der Kurokawa der 9. Generation aus dem Jahr 1805 und basiert auf dem, was seit Ende des 16. Jahrhunderts mündlich überliefert wurde.

75 Innerhalb von Tōkyō war Toraya vom Stadtteil Kanda nach Marunouchi, danach nach Yaesu und 1879 an die Ginza gezogen, bevor der Hauptsitz endgültig in Akasaka blieb. In den anderen Stadtteilen wurden nachher Geschäfte eröffnet.

und in der Fertigung behaupten.⁷⁶ Im Jahre 1927 stieg Toraya in der Präfektur Gumma in den Anbau von kleinen weißen Azuki-Bohnen ein, dort wurde in ein kleines Werk investiert, um die Bohnenpaste gleich vor Ort herstellen zu können. In der Kriegszeit 1936 wurden erstmals Frauen eingestellt, da die meisten Männer zum Militärdienst eingezogen wurden.

Jüngere Entwicklung und Internationalisierung

Nach Kriegsende erholte sich die Nachfrage schleppend, dennoch öffnete Toraya bereits 1946 einen kleinen Laden namens »Mikaku« an der Prachtmeile Ginza, in dem Tee und Wagashi angeboten wurden, und im Jahr darauf ein Geschäft namens »Akane« im Stadtteil Nihonbashi. In diesem Jahr wurde Toraya in eine Kapitalgesellschaft umfirmiert. Im Laufe der folgenden Jahre erholte sich das Geschäft mit Wagashi gut, die Fertigungsstätte für Bohnenpaste musste sogar erweitert werden. Die Entscheidung, in großen Kaufhäusern wie dem Tōbu Store im Stadtteil Ikebukuro eine Filiale von Toraya zu eröffnen, sicherte guten Umsatz an den Hauptknotenpunkten der rasch wachsenden Hauptstadt.

1980 wagte Kurokawa Mitsutomo (16. Generation) den Sprung ins Ausland und eröffnete die erste Filiale von Toraya in Paris. Die japanischen Kunden waren international mobiler geworden, grüner Tee wurde auch im Ausland beliebter, da war es nur folgerichtig, auch japanisches Konfekt dazu anzubieten. Im Jahre 1991 wurde auch in New York eine Filiale eröffnet, die allerdings 2003 aufgrund unzureichender Profitabilität wieder geschlossen werden musste.

In Japan selbst florierten kleine Teeläden, in denen man sich für eine Tasse Tee mit Wagashi aus der Hektik der Großstadt zurückziehen kann. Die etwa 80 Geschäfte, die Toraya heutzutage betreibt, finden sich überwiegend im Raum Tōkyō und Kyōto. Einige davon sind reine Verkaufsstellen für Wagashi, andere werden als Café geführt.⁷⁷

1973 wurde das Firmenmuseum mit dem Archiv Toraya Bunkō eröffnet. Dort wird die traditionelle Herstellung von Wagashi gezeigt und historische Quellen werden einer breiten Öffentlichkeit zum Studium zur Verfügung gestellt.

76 Wie im Fallbeispiel von Yamamotoyama (Kap. 5.4) zu lesen, stieg der Konsum von grünem Tee, zu dem häufig Wagashi gereicht werden, daher laufen Marktentwicklungen hier oft parallel.

77 Die Idee, Wagashi mit Tee im Stil eines Cafés anzubieten, stammt von Kurokawa Mitsuhiro.

Die Familie Kurokawa heute

Der heutige Präsident (*kaichō*) Kurokawa Mitsuhiro (geb. 1934) hat drei Kinder, zwei Töchter und einen Sohn. Der Sohn ist das jüngste Kind, von daher gab es durchaus Überlegungen, ob eine der Töchter vielleicht die Nachfolge antreten wolle. Sie sollten eine entsprechende Ausbildung erhalten und sich die Option offenhalten können.

Sohn Mitsuharu (geb. 1985) hatte sich bereits mit 15 Jahren dazu bekannt, in die Nachfolge eintreten zu wollen (18. Generation). Die Familie entschied sich, diese Absicht zu respektieren. Er hatte in den USA eine High School besucht und trat nach dem Abschluss seines Management-Studiums sowie etwa zwei Jahren in einem Handelsunternehmen in das Familienunternehmen Toraya ein. Dort war er zunächst als normaler Angestellter tätig, in dieser Zeit gab es noch keine Einbeziehung in Unternehmensentscheidungen. Erst in den letzten Jahren wurde ihm mehr Verantwortung übertragen. Im Juni 2020 ist er als CEO (*shachō*) in die Unternehmensleitung aufgestiegen, zeitgleich hat sein Vater die Position als Chairman of the Board (*kaichō*) übernommen. Damit ist Mitsuharu deutlich jünger als sein Vater, der mit 47 Jahren CEO wurde.

Was Familienfeste anbelangt, so ist es in der Familie Kurokawa üblich, zu Neujahr einen Schrein zu besuchen und zu O-Bon, dem buddhistischen Totenseelenfest, den Tempel mit dem Grab der Familie. Am Neujahrsfest nehmen Mitarbeitende teil, auch wenn es keine Verpflichtung dazu gibt. Bei Toraya wurde stets darauf geachtet, dass sich die Belegschaft als Teil der Familie fühlt.

Nachfolge als Gesellschafter/Anteilseigner

Über Jahrhunderte hinweg bis in die Nachkriegszeit war es üblich, dass das Familienoberhaupt alle Anteile an dasjenige Familienmitglied übertrug, das in die Nachfolge von Familie und Unternehmen eintrat. In der langen Geschichte der Kurokawas waren dies in den meisten Fällen leibliche Söhne, die das Familienunternehmen weiterführten. Nur in der 15. Generation wurde einmal ein Schwiegersohn (*muko yōshi*) adoptiert.⁷⁸

Aufgrund der Änderungen im Erbrecht nach dem Zweiten Weltkrieg und der daraus resultierenden hohen Erbschaftssteuer wurde bei der Nachfolge von der 16. auf die 17. Generation im Jahr 1991 eine Ausnahme gemacht: Anteile wurden in geringem Umfang an zwei Geschwister ausgegeben, da das Familienunter-

78 Der 15. Kurokawa Takeo war im dritten Yoshida-Kabinett 1950/51 Gesundheitsminister und davor und danach für kurze Zeit Abgeordneter im Oberhaus. Als Adoptivsohn hat er nicht die Silbe »Mitsu« im Vornamen, welche auch »Hikaru« gelesen werden kann und so viel bedeutet wie »leuchtende Gestalt«, aber auch Ehre und Ruhm. Zur Adoption in Familienunternehmen vgl. Kap. 4.7.

nehmen die Zahlung der Erbschaftssteuer nicht hätte aufbringen können. Im Fall deren Todes fallen diese Anteile an das Unternehmen zurück.⁷⁹

Etwa ein Drittel der Anteile wird von Mitarbeitenden gehalten, auch diese Praxis wurde bereits im Zusammenhang mit der Erbrechtsreform 1947 eingeführt. Beim Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis werden diese Anteile an die Firma zurückgegeben.

Nachfolge in der Familie Kurokawa

In der Familie Kurokawa war es über alle Generationen hinweg üblich, dass nur ein Mitglied der Familie in der Unternehmensführung tätig war. Zur Begründung wurde das Sprichwort vom Karpfen im Wasser herangezogen: Wenn das Wasser (vom Kot vieler Fische) verschmutzt ist, kann der Fisch nicht leben. Im Hause Kurokawa wurde und wird es als wichtig erachtet, vor dem Eintritt in das Familienunternehmen auch in einem anderen Unternehmen gearbeitet zu haben. Kurokawa Mitsuhiro beispielsweise war vorher bei einer Bank tätig. Sein Vater Takeo hatte zunächst Kunst studiert und war in einem Museum angestellt, er war auch als Politiker und Minister aktiv, bevor er an die Unternehmensspitze von Toraya wechselte. Mitsuhiros Sohn Mitsuharu arbeitete etwa zwei Jahre in der Firma von Mitsuhiros Schwiegervater, bevor er zu Toraya wechselte. Während dieser Zeit war Mitsuharu auch in der Filiale in Paris tätig.

Für einen Hersteller von Wagashi ist es wichtig, dass die Person an der Unternehmensspitze die Kompetenz entwickelt zu erspüren, welche Süßigkeit dem Geschmack der Zeit entspricht⁸⁰. Diese Fertigkeit kann man nur schwerlich von außen vermitteln. Jeder Nachfolger muss diese Fähigkeit für sich selbst entwickeln. Im Durchschnitt dauert es zehn Jahre, bis man als Confiseur⁸¹ von Wagashi ausgebildet ist.

Laut Präsident Kurokawa Mitsuhiro werden die Beschäftigten des Familienunternehmens in die Entscheidungen einbezogen, wer die Nachfolge im Unternehmen antritt. Damit soll ihre Expertise in der Fertigung gewürdigt werden und auch sichergestellt werden, dass sie bereit sind, mit der nächsten Unternehmensführung loyal zusammenzuarbeiten. Für das traditionsreiche Familienunternehmen wäre es ein substanzielles Risiko, wenn die Belegschaft die Entscheidungen der Unternehmensführung nicht tragen würde, Kündigungen wären ein schwerer Verlust von Expertise, der gerade in heutigen Zeiten kaum mehr wettzumachen sei. Da der Sohn Mitsuharu bereits früh geäußert hatte, die

79 Interview vom 12. April 2019.

80 »Nicht zu süß, nicht zu hart und mit gutem Nachgeschmack« ist das althergebrachte Motto der Familie Kurokawa dazu, Interview vom 12. April 2019.

81 Im Japanischen heißt das »ichinin-mae« und bedeutet so viel wie erwachsen oder eigenständig zu sein.

Nachfolge antreten zu wollen, kannten ihn die Beschäftigten schon lange durch die gemeinsame Arbeit und begrüßten die Wahl seiner Person als CEO. Bis dahin war Mitsuharu als regulärer Mitarbeiter tätig und hatte keine herausgehobene Stellung im Familienunternehmen. Da der Sohn nicht in die Geschäftsleitung eingebunden war, fand in dieser Zeit auch kein Austausch zwischen Senior und Junior zur Führung des Unternehmens statt.

Kurokawa Mitsuhiro⁸² berichtet von einer Ausnahme: Das Firmengebäude auf der gegenüberliegenden Straßenseite des Hauptsitzes war in die Jahre gekommen. Es war 1964 in der Zeit des Wirtschaftsaufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg im Stil einer Laterne aus Holz und Papier errichtet worden, um der Betonlandschaft der Großstadt ein traditionelles Flair zu verleihen.⁸³ Nach Anbruch des 21. Jahrhunderts sollte an diese Stelle ein moderneres zehnstöckiges Bürogebäude entstehen. Die Planungen waren weitgehend abgeschlossen, als kurz vor Baubeginn der Sohn Mitsuharu gegenüber seinem Vater Mitsuhiro eine andere Idee aufbrachte: ein vierstöckiges Gebäude im Stil eines traditionellen japanischen Holzgebäudes zu errichten, in dem eine ruhige Atmosphäre dazu einlade, die Sinne auf den Stil und den Geschmack des Wagashi und auf den Genuss des grünen Tees zu lenken. Der Vater Mitsuhiro ging auf diese Idee ein und plante den Neubau völlig um. Im Herbst 2018 wurde das Toraya Café Akasaka eröffnet, das einen Sitzbereich sowie einen Ausstellungsraum bietet und durch eine Glasscheibe den Blick in die Fertigung erlaubt. Für das neue Gebäude wurde viel Holz verwendet und damit der Nachhaltigkeitsaspekt betont. Die Dachansicht erinnert von außen und innen an einen aufgespannten Ölpapier-schirm (*wagasa*). In der Straßenansicht schmiegt sich das Gebäude in die Umgebung ein.⁸⁴

»Familliness« von Mitarbeitenden, Kunden und Rohstofflieferanten

Wie bereits erwähnt, hat der 9. Kurokawa einige Regeln für das Unternehmen niedergeschrieben. Die Mitarbeiter wie Mitglieder einer Familie zu behandeln, ist eines der Prinzipien aus diesen Regeln, die für Toraya bis heute gelten.⁸⁵

82 Kurokawa Mitsuhiro im Interview vom 12. April 2019.

83 Zum Konzept der Laterne aus Holz und Papier (*andon*) für die Ansicht des vorherigen Gebäudes vgl. <https://withnews.jp/article/f0151007000qq0000000000000000W00o0201qq000012589A?ref=kijiunder>.

84 Für die Architektur des neuen Gebäudes erhielt Toraya den Architekturpreis von CBS, vgl. <https://www.nikkenren.com/kenchiku/bcs/detail.html?ci=976>.

85 In einem Interview nennt der 16. Kurokawa Mitsutomo »Harmonie« als Motto seiner Präsidentschaft, das Motto seines Vorgängers in der 15. Generation sei »Freundlichkeit« gewesen und das des 14. Kurokawa »Aufrichtigkeit«; vgl. www.jmca.jp/prod/teacher/1033, letzter Zugriff am 21. 5. 2021. Mitsuhiro bestätigt diese drei Mottos und ergänzt: Alle Vorgänger seien Glieder einer langen Kette, die Aufgabe und Verantwortung des jeweils amtierenden *tōshu* sei

Freundlichkeit, Aufrichtigkeit und Harmonie sind Attribute für den Umgang miteinander und gegenüber allen Stakeholdern des Familienunternehmens. Nur höchste Produktqualität und ein entsprechendes Auftreten gegenüber der Kundschaft machen es möglich, Lieferant des kaiserlichen Hofes zu bleiben. Dieses Prädikat konnte und kann nur erhalten werden, wenn man alle Beteiligten auf allen Schritten der Wertschöpfung mit einbezieht, sei es bei den Lieferanten und Bauern für die Zutaten oder sei es die Belegschaft in der Fertigung bzw. in den 80 Filialen im Dienst an der Kundschaft.

Ein Präsident eines Familienunternehmens hat, so Kurokawa Mitsuhiro, im Durchschnitt 30 Jahre lang diese Position inne. Dies ist eine lange Zeitspanne, über die hinweg man die Motivation der Mitarbeitenden zu erhalten in der Lage sein muss. Dies bedeutet, dass es wichtig ist, eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitenden zu leben: Schon seit über 20 Jahren trifft sich Mitsuhiro einmal alle zwei Monate mit Vertretern der Mitarbeiter. Diese Praxis hat er von seinem Vater übernommen.

Zu einem frühen Zeitpunkt nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Gleichbezahlung von Frauen und Männern umgesetzt, die Ausbildung für beide Geschlechter gleich durchgeführt und ein Arbeitszeitkonzept eingeführt, das auf pflegebedürftige Angehörige Rücksicht nimmt. Auch hinsichtlich der Beschäftigung von Mitarbeitenden war bereits Mitsuhiros Vater ein sehr fortschrittlich denkender Mann. Inzwischen wurde zudem ein Vorschlagswesen eingerichtet, in das alle Mitarbeitenden ihre Ideen einbringen können und welches Innovation auf allen Ebenen möglich machen soll. Mit dieser Form des Vorschlagswesens kommen wichtige Impulse für Innovationen im Unternehmen aus der Belegschaft. 2011 erhielt Toraya eine Auszeichnung als besonders arbeitnehmerfreundliches Familienunternehmen⁸⁶. Sollte darüber hinaus jemand ein Anliegen haben, steht Mitsuhiro für ein persönliches Gespräch zur Verfügung. Dieses fast väterliche Verhalten verschafft den Angestellten das Gefühl, als Mitglieder einer Familie wahrgenommen und geschätzt zu werden.

Den Anspruch an ein familiäres Verhältnis in einem so großen Unternehmen wie Toraya mit fast 1.000 Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten, ist nicht einfach. Daher ist Mitsuhiro selbst der Ansicht, dass das Familienunternehmen Toraya nicht noch weiter wachsen sollte⁸⁷.

Auf die Möglichkeit einer weiblichen Nachfolge angesprochen, meint Kurokawa Mitsuhiro, dass heutzutage sicher auch eine der beiden Töchter das Unternehmen weiterführen könnte. Vor 100 Jahren wäre so etwas kaum vorstellbar

es, dafür zu sorgen, dass das nächste Glied »solide« in die Kette passt; Interview vom 12. April 2019.

86 global.toraya-group.co.jp/.

87 Interview vom 12. April 2019, ähnlich äußert sich Kurokawa Mitsuhiro auch im Interview mit Fuji TV (www.fujitv-view.jp/article/post-149286/; letzter Zugriff am 21. 9. 2021).

gewesen. Inzwischen sei es wichtiger, als auf das Geschlecht der Nachfolger zu achten, den Blick darauf zu lenken, ob er oder sie sich international bewegen kann und sich in verschiedenen Ländern auskennt, damit neu Produktideen entwickelt werden können. Lange Zeit waren Wagashi auf den japanischen Markt beschränkt; durch die internationalen Erfahrungen und durch Auslandsaufenthalte sieht Kurokawa Mitsuhiro gute Chancen, japanisches Konfekt in der Welt bekannter zu machen.

Das oberste Prinzip aber ist der Erhalt und die Weitergabe der Firma an die nächste Generation, damit das traditionelle Wagashi weiterlebt. Es bleibt die Verantwortung, im Jetzt die richtigen Entscheidungen zu treffen, damit die Zukunft möglich ist.

5.6 Nakagawa Masashichi Shōten Co., Ltd.⁸⁸

Nakagawa Masashichi Shōten Co., Ltd. produziert und verkauft traditionelle Gegenstände und Bekleidung für den Alltagsgebrauch. Das Unternehmen beschäftigt etwas über 300 Mitarbeitende bei einem Jahresumsatz (2016) von 37 Millionen Euro (4,68 Milliarden Yen). Der Hauptsitz der Firma ist in Nara, etwa 60 Zweigstellen finden sich in allen größeren Städten Japans. Neben den ursprünglichen Produkten aus Hanfstoffen gibt es inzwischen weitere Produktlinien. Auch Holz- und Tonarbeiten anderer traditioneller Handwerksbetriebe werden vertrieben. Den Präsidenten von Nakagawa Masashichi war und ist es ein Anliegen, das traditionelle japanische Kunsthandwerk zu erhalten und bekannter zu machen. Daher wurden in den letzten Jahren die Geschäftsbereiche um Aktivitäten wie Consulting und Ausbildung erweitert. Auch Ausstellungen und Workshops werden organisiert. Das Unternehmen befindet sich in der 14. Generation⁸⁹.

88 Informationen aus dem Interview mit Nakagawa Masashichi Jun vom 25. April 2019, dem Interview mit Nakagawa Masashichi in: *Diamond Harvard Business Review* (3/2019), S. 76–85, sowie von der Internetseite des Unternehmens www.nakagawa-masashichi.jp (letzter Zugriff am 18.5.2021).

89 Die 14. Generation als CEO ist Sengoku Aya, erstmals ein familienexternes Mitglied. Nachkomme in der 13. Generation ist Nakagawa Jun, der die Position des Honorary Chairman (*kaichō*) innehat. Dazu weiter unten und auf der Internetseite <http://www.nakagawa-masashichi.jp/company/about/vision.html> (letzter Zugriff am 18.5.2021).

Gründung und Geschichte des Unternehmens

Die Geschichte des Unternehmens geht zurück in die Mitte der Edo-Zeit. Ge-gründet wurde Nakagawa Masashichi Shōten 1716 in Nara. Nakaya Kibei eröffnete dort ein Geschäft für den Handel mit Sarashi-Stoffen.

Sarashi ist ein Gewebe aus Hanf und Ramie (Chinagrass). Beide Pflanzen sind in Asien weit verbreitet und wurden bereits vor 2000 Jahren zu Garnen versponnen und zu Stoffen verwebt. Faserrückstände wurden als Futtermaterial oder für Baustoffe verwendet. Roben aus Sarashi wurden von shintōistischen Priestern und buddhistischen Mönchen getragen, die die Stoffe ursprünglich auch selbst herstellten. In der Kamakura-Zeit (1185–1333) wurde in der Region Nara eine spezielle Form des Bleichens entwickelt. Der mit dieser Technik gebleichte Stoff wurde als Nantōkai bezeichnet nach dem buddhistischen Tempel, in dessen Schriften die Bleichtechnik Erwähnung fand und dessen Priester Roben aus dem so gebleichten Stoff trugen.

In der Edo-Zeit wurde der Stoff als Nara-Sarashi bekannt, da er nicht mehr nur für Priesterroben verwendet wurde, sondern auch für Überwürfe (*kamishimo*) der Samurai-Bekleidung.

Hanf und Ramie wurden in weiten Teilen des Landes zur Fertigung von Tuchen und Kleidung hergestellt. Meist waren es die Frauen in den bäuerlichen Haushalten, die nach der Feldarbeit das Spinnen, Weben und Fertigen von allerlei Stoffen des täglichen Gebrauchs durchführten. Sarashi war ein besonders feines Mischgewebe, der sich aufgrund der Bleichtechnik in der Qualität von den sonst für die Alltagskleidung der Bauern, Händler und Handwerker gebräuchlichen, gröberen Hanfstoffen unterschied und ausschließlich für besondere Textilien der Oberschicht verwendet werden durfte. Die Nähe zu großen buddhistischen Tempeln in Nara und Kyōto, aber auch zu den politisch wichtigen Zentren Kyōto und Ōsaka sicherten Nakagawa Masashichi Shōten in den ersten Generationen einen guten Umsatz. Die Marktbedingungen für Hanfleinstoffe in der Bevölkerung blieben stabil, da das Tragen von Stoffen aus anderen Fasern wie beispielsweise Seide oder Baumwolle dem Adel vorbehalten war.

Die Blütezeit des Nara-Sarashi endete Mitte des 19. Jahrhunderts, als nach der Öffnung des Landes diese Beschränkungen aufgehoben wurden und Baumwollstoffe die Leintuche aus dem Alltagsgebrauch verdrängten. Die Herstellung von Stoffen aus Hanf und Ramie war etwa zehnmals so aufwändig wie die Fertigung von Baumwollstoffen, die nicht nur leichter zu verarbeiten waren, sondern auch angenehmer zu tragen. Der Anbau von Baumwolle wurde Mitte des 19. Jahrhunderts ausgeweitet, um die teureren Importe zu reduzieren. Aus England, dem Vorreiterland der Baumwollherstellung, wurden verbesserte Webstühle importiert und bald auch Dampf- und Wasserkraft für deren Antrieb eingeführt. Zudem unterstützte die junge Meiji-Regierung in den 1870er Jahren

die Entwicklung der Textilindustrie und half dabei, im Raum Ōsaka Pilotprojekte für eine industrielle Fertigung aufzubauen. Die bis dahin in weiten Landesteilen in Bauernfamilien übliche Heimarbeit wurde von großen Werken übernommen.

Diese Industrialisierung der Baumwoll- und später auch der Seiden-Industrie in der Meiji-Zeit bedrohte die traditionelle Herstellung von Textilien existenziell. Zudem veränderte sie mit ihren Anbauprodukten die japanische Landwirtschaft. Wo früher Hanf und Ramie blühten, wuchsen nun Baumwollbüsche und Maulbeerbäume. Zwar konnte auch die Herstellung von Hanffasern verbessert werden, doch durch die Verbreitung westlicher Kleidung kam auch das Tragen von Kimonos, deren Unterkimono bei Frauen und Männern aus Sarashi waren, immer mehr aus der Mode. So ging die Verwendung von Stoffen aus Hanf und Ramie stark zurück, in Nara brach der Handel sogar um 90 Prozent ein, viele Textilgeschäfte für Hanfstoffe mussten schließen.

Der 9. Nakagawa Masashichi wollte die traditionelle Herstellung des Nara-Sarashi in der Region bewahren und entschied sich dafür, sein Geschäft zu erhalten. Er überlegte sich neue Verwendungsmöglichkeiten für seinen hochwertigen und saugfähigen Hanfstoff und begann damit, Tüchlein anzubieten, die man beim Baden in der heißen Wanne (*o-furo*) dazu gebrauchen konnte, sich den Schweiß abzuwischen (*ase-fuki*). Baden ist in Japan ein abendliches Ritual, man wäscht sich außerhalb der Wanne und steigt danach gereinigt zur Entspannung in deren heißes Wasser. Masashichis weiche und schnell trocknende Tüchlein (*o-furo-agari no ase-tori*) wurden bald populär. Des Weiteren fertigte Masashichi Windelstoffe und Säuglingskleidung aus dem hochwertigen Nara-Sarashi. Kleine Tüchlein aus Sarashi finden bis heute in der Teezeremonie Verwendung (jap. *chakin*). Der Überlieferung nach geht diese Tradition auf den Begründer der Teezeremonie Sen no Rikyō zurück, der bereits im 16. Jahrhundert die Weichheit und die Saugfähigkeit des Stoffes schätzte.

Mit der Umstellung des Produktangebots schaffte es der 9. Nakagawa Masashichi als einziger von 70 Händlern, die es 1866 in Nara noch gegeben hatte, den Umbruch der Modernisierung zu überstehen. Die Qualität seines Nara-Sarashi war so gut, dass es ihm gelang, die Aufmerksamkeit des kaiserlichen Hofes zu erlangen. 1898 wurde er zum Hoflieferanten des Tennō ernannt und dieses Prädikat verhalf dem Familienunternehmen zu größerer Bekanntheit.

Dennoch ging der Umsatz weiter zurück und Nakagawa stand neuerlich kurz davor, das Geschäft aufzugeben zu müssen. Doch wie sein Vater war auch der 10. Nakagawa Masashichi davon beseelt, das traditionelle Handwerk unbedingt zu erhalten. Im Jahre 1912 entschied er daher, selbst in die Fertigung von Hanfstoffen einzusteigen. Damit wollte er nicht nur den Familienbetrieb erhalten, sondern auch auf die historische Bedeutung des traditionellen Handwerks in der Hanfproduktion aufmerksam machen, welches in den Jahrhunderten zuvor entscheidend dazu beigetragen hatte, in der landwirtschaftlichen Ruhezeit das

bäuerliche Einkommen zu stabilisieren. Masashichi stellte junge Frauen aus bäuerlichen Haushalten ein, richtete Fertigungsstätten ein und begann damit, das Geschäft mit dem Nara-Sarashi wiederzubeleben. Das Sortiment der Tücher für die Teezeremonie (*chakin*) und zum Schweißabwischen für das Baden wurde um Taschentücher erweitert, die mit Blumen- und Tiermotiven bestickt wurden.

Als es 1925 darum ging, Japan auf der Weltausstellung in Paris zu vertreten, sollte auch traditionelles Handwerk präsentiert werden: Taschentücher des kaiserlichen Haushalts aus der Fertigung von Nakagawa Masashichi Shōten schafften es in die dortigen Auslagen. Heute existieren noch fünf dieser Sarashi-Tücher, die im Stammgeschäft in Nara ausgestellt werden. Im Jahr 2025 soll die Weltausstellung in Ōsaka stattfinden und Nakagawa Masashichi Shōten hofft darauf, zur Veranschaulichung der traditionellen Fertigung von Hanfstoffen wieder vertreten sein zu können.

Internationalisierung und Änderung des Geschäftsmodells

In den 1950er und 1960er Jahren standen neue Herausforderungen ins Haus. Steigende Löhne und das zunehmende Alter japanischer Handwerker stellte viele Firmen vor die Entscheidung, das Geschäft aufzugeben oder aber auf den Einsatz von Maschinen umzusteigen. Die meisten Firmen in Nara entschieden sich für einen dieser beiden Wege. Der 11. Nakagawa Iwakichi wollte beides nicht, er wollte »den speziellen Charme erhalten, der der Handarbeit entspringt«⁹⁰. Daher entschied man sich 1953, Teile der Textilfertigung zunächst nach Korea, später auch nach China zu verlagern, um die Lohn- und Fertigungskosten senken und somit das traditionelle Handwerk in Nara erhalten zu können.

Die nächste Veränderung kam im Jahr 1973 unter dem 12. Nakagawa mit Namen Iwao. Bis dahin war Nakagawa Masashichi Shōten ein kleines Familienunternehmen mit etwa zwanzig Beschäftigten gewesen. Iwao hatte nach dem Studium zehn Jahre lang bei einem großen Textilunternehmen gearbeitet und brachte neue Ideen in den väterlichen Betrieb. Angefangen von der Herstellung der Fasern über die Fertigung des Hanftuches bis zur Gestaltung der Taschen- und Handtücher wurden alle Schritte in Handarbeit durchgeführt. Das bedeutete, dass es vom Auftragseingang bis zur Lieferung der für den Kunden speziell hergestellten Tüchlein, z. B. der *chakin* für die Teezeremonie, etwa ein Jahr dauern konnte. Iwao begann damit, sich von der Auftragsfertigung zu lösen und *chakin* mit verschiedenen Mustern nach Jahreszeiten für unterschiedliche Anlässe herzustellen. Zudem entschied er sich dafür, *shifuku* in das Sortiment aufzunehmen, also Stoffhüllen für kleine Gefäße (*cha-ire*) aus Ton oder Holz für

90 Zitat von Nakagawa Masahichi Jun von der Internetseite www.nakagawa-masashichi.jp/company/ (letzter Zugriff am 15. 5. 2021).

die Aufbewahrung von grünem Pulvertée (*matcha*). Mit dieser Erweiterung der Produktpalette konnte er sich in der Welt der Teezeremonie einen Namen machen und den Umsatz erheblich steigern: 1983 hatte Nakagawa Masashichi Shōten etwa 30 Mitarbeiter und erzielte 10 Millionen Dollar Umsatz⁹¹. In diesem Jahr wandelte Iwao die Firma in eine Aktiengesellschaft (*kabushiki kaisha*) um und eröffnete 1985 das erste Geschäft mit Bekleidung aus Hanfstoffen unter dem Label »Yu Nakagawa« in Nara. Der Verkauf dieser Textilwaren aus Hanfstoffen verblieb im Stammhaus, für die Fertigung verschiedener Artikel des täglichen Gebrauchs und deren Lagerung wurde ein neues Gebäude errichtet.

Im Herbst 1988 fand in der Präfektur Nara eine Ausstellung zur Seidenstraße in Japan statt. Die historische Seitenstraße reichte über das chinesische Ningbo oder das koreanische Bulguksa bis nach Kyūshū und bis nach Nara. Über diese Route kam auch der Buddhismus nach Nara, welches sich im 7. Jahrhundert nicht nur zum politischen Zentrum Japans, sondern auch zum buddhistischen Zentrum der asiatischen Region entwickelte.⁹² Davon zeugen etliche buddhistische Tempel, deren Schätze in der Ausstellung zu sehen waren. Eines der Ausstellungsstücke war ein Wandbehang aus Hanf mit dem Shōsōin-Muster aus dem Hause Nakagawa Masashichi Shōten⁹³. Diese Ausstellung verhalf den Textilien aus hochwertigen Hanfstoffen zu vermehrter Aufmerksamkeit und bestärkte die Nakagawas, die Idee des eigenen Labels »Yu Nakagawa« weiterzuentwickeln. Ende der 1980er Jahr wurde auch eine neue Fertigungstechnik entwickelt, durch die Hanffasern weicher und vielseitiger einsetzbar wurden. Als reine Hanffaser oder als Mischgewebe, kombiniert mit Wolle, Baumwolle oder Seide, erlebten Hanf und Ramie weltweit eine regelrechte Renaissance in der Textilbranche.

Nakagawa Masashichi Shōten heute

Iwaos Sohn Jun, der 13. Nakagawa, trat 2002 in das Unternehmen ein. Auch er wollte die Vision der Familie weiterführen, das traditionelle Handwerk in der Region Nara zu erhalten und einem breiteren Publikum bekannt zu machen.⁹⁴ Er hatte Management und Marketing studiert und begann damit, das Kerngeschäft für Produkte aus hochwertigem Nara-Sarashi umzuorganisieren. Da in der handwerklichen Fertigung kaum weitere Kostenreduzierungen zu erreichen waren, war seine Idee, Trendsetter im Top-Segment zu werden und sich so von den Massenprodukten, die in den Souvenirläden Naras angeboten wurden, abzuheben.

91 Angabe von der Internetseite, zum damaligen Wert.

92 Vgl. Kap 2.2.

93 Vgl. www.nakagawa-masashichi.jp/company/, letzter Zugriff am 20.5.2021.

94 »Das japanische Kunsthandwerk gesund machen« (*Nihon no kōgei wo genki ni suru*) im Sinne von Wiederbeleben, auf gesunde Füße stellen, heißt das Motto von Nakagawa Jun.

Neben der Produktlinie »Yu Nakagawa« entwickelte er neue Linien wie das Label »Sarasa«, mit der er das Flair der handwerklichen Arbeit in seiner Ursprünglichkeit vermitteln wollte. Mit bunten und farbenfrohen Mustern sollte auch die jüngere Generation angesprochen werden. Das Design der »kleinen Kirschblüten« war besonders populär, 2008 wurde ein Taschentuch dieses Musters mit einem Preis für Produktdesign ausgezeichnet.

Im gleichen Jahr übernahm Masashichi Jun die Unternehmensführung (*sha-chō*), er strukturierte das Unternehmen um und veräußerte den Bereich der Fertigung der Hanfstoffe, um sich ausschließlich auf die nächste Stufe im Wertschöpfungsprozess der »Veredelung«, also die Fertigung der Textilien nach eigenem Design, konzentrieren zu können. Dafür gründete er weitere Label wie »Nippon 'ichi« für japanisches Kunsthandwerk (2003), »2&9« zum hundertjährigen Bestehen der Sockenfertigung in Japan⁹⁵ und »motta« für Taschentücher (2013), deren Produkte ebenfalls traditionelles Handwerk mit modernem Design verbanden, aber an unterschiedliche Kundengruppen gerichtet waren. Dazu nahm Jun weitere Produkte aus traditioneller Fertigung aus der Region in sein Sortiment auf. Seine Vision war, dem Handwerk in Nara auf die Beine zu helfen, denn viele der kleinen Betriebe hatten immer wieder Existenznöte. Anfangs stand er ihnen als Berater zur Seite und half ihnen, ihre Fertigungsprozesse und ihren Verkauf zu modernisieren. Er erhielt so Zugang zu neuen handwerklichen Produkten und mittlerweile bereichert Handwerkskunst und Kunsthandwerk aus 56 Betrieben der Region die Produktlinien von Nakagawa Masashichi Shōten.

Inzwischen betreibt Nakawaga an ausgewählten Orten in ganz Japan über 45 Geschäfte. Fast 90 Prozent der japanischen Kundschaft sind Frauen, der Anteil ausländischer Kunden liegt bei knapp acht Prozent. 2016 wurde aus Anlass des 300-jährigen Bestehens ein Geschäft in Omotesandō Hills eröffnet, an der von Gebäuden von Star-Architekten geprägten Fashion-Meile Tōkyōs. Es sollen allerdings nicht mehr als etwa 60 Filialen werden, da man sich in einem Nischenmarkt bewege und einen Kundenkreis erreichen möchte, der bereit ist, für gute Qualität entsprechende Preise zu zahlen, so Masashichi Jun im Interview⁹⁶. Zusätzlich wurde bei allen Produktlinien der Internethandel ausgeweitet. Seit Nakagawa Masashichi Jun im Jahr 2008 die Nachfolge angetreten hat, konnte der Umsatz verzehnfacht (2016) werden, obwohl in diesem Zeitraum der Gesamt-

95 In Nara wurden vor hundert Jahren erstmals in Japan Socken westlichen Stils mit aus Amerika eingeführten mechanisierten Webstühlen gefertigt. Bis dahin trug man allenfalls in der Oberschicht Socken, die breite Bevölkerung erst nach der Öffnung des Landes Mitte des 19. Jahrhunderts. Unter der Ägide von Masashichi Jun schlossen sich sieben Firmen zusammen und gründeten am 11. 11. 2011 das Label »2&9« (seit 1993 wird der 11. November als »Tag der Socken« begangen).

96 Interview mit Nakagawa Masashichi Jun vom 25. April 2019.

markt für diese Produkte um etwa ein Fünftel geschrumpft ist⁹⁷. 2018 wurde das SPA-Verfahren⁹⁸ zur Textilherstellung übernommen, das von UNIQLO entwickelt worden ist und auch von anderen großen Textilherstellern verwendet wird. Dieses Verfahren ermöglicht es, die Produktqualität in der Fertigung zu überwachen und sicherzustellen, dass das eigene Design mit entsprechender Verarbeitung hergestellt wird.

Die Eigentümerstruktur

Bis 1983 war das Familienunternehmen im alleinigen Besitz des Familien- und Firmenoberhaupts. Für einen Einstieg in die Produktion von Hanfstoffen war es erforderlich geworden, die Firma zu einer Aktiengesellschaft (*kabushiki kaisha*) umzuwandeln, wobei der Großteil der Anteile im Firmen-/Familienbesitz blieb und einige an Mitarbeitende gingen. Ein Börsengang wäre möglich gewesen, allerdings hätte dies nicht der Familientradition entsprochen. Nach dem Tode des 12. Nakagawa im Jahr 2016 gibt es drei Anteilseigner aus der Familie Nakagawa: Masashichi Jun hält 65 Prozent, seine Mutter zehn Prozent und seine jüngere Schwester fünf Prozent der Anteile. Die übrigen 20 Prozent sind in der Hand von Mitarbeitenden. Sollte sich eines seiner beiden Kinder für eine Nachfolge entscheiden, würde das andere einen entsprechenden Vermögensausgleich erhalten. Der Fortbestand des Familienunternehmens hat höchste Priorität.⁹⁹

Die Familie Nakagawa

In der Familie Nakagawa Masashichi folgte bis zur 9. Generation immer der älteste Sohn nach, der mit der Leitung des Familienunternehmens auch den Namen des Gründers Masashichi annahm. In der 10. und der 11. Generation wurde jeweils ein Schwiegersohn adoptiert, die beide den Familiennamen Nakagawa und die Nachfolge im Unternehmen annahmen. In beiden Fällen waren dies Zweitgeborene aus Händlerfamilien in Kyōto und Ōsaka. Seit der 12. Generation folgt wieder der älteste Sohn dem Vater nach.¹⁰⁰ Das derzeitige Familienoberhaupt, der 13. Nakagawa (geb. 1974), heißt mit Vornamen Jun. Nachdem er im Familienunternehmen die Nachfolge angetreten hatte, änderte er im November 2016 seinen Vornamen und nahm den des Gründers Masashichi an. Die Zeremonie zur Namensänderung von Jun zu Masashichi wurde auf einer Nō-Bühne

97 Interview des WIFU-Teams mit Nakagawa Masashichi Jun vom 25. April 2019.

98 »Specialty Store Retailer of Private Label Apparel« bei UNIQLO, vgl. www.fastretailing.com/eng/ir/direction/tactics.html.

99 Interview mit Nakagawa Masashichi Jun vom 25. April 2019.

100 Beide Vornamen, Iwakichi und Iwao, haben dasselbe erste Zeichen, vgl. Exkurs IV.

vollzogen¹⁰¹, dem klassischen japanischen Theater, um die Verbundenheit mit der Zeit des Gründers hervorzuheben. Jun ist verheiratet und hat eine Tochter (15 Jahre) und einen Sohn (13 Jahre; Stand 2019). Seine Schwester und deren drei Kinder sind in das Familienunternehmen nicht involviert.

Die operative Nachfolge

Die Zählung der Generationen in Familienunternehmen erfolgt nach der Anzahl der Geschäftsführer (*shachō*), die im Falle der Nakagawa mit der Zahl der Familiengenerationen identisch ist. In den vorangegangenen Generationen war es üblich, dass die Söhne zunächst anderswo arbeiteten, bevor sie in das Familienunternehmen eintraten. Der 12. Nakagawa Iwao war beispielsweise zehn Jahre bei einem Textilunternehmen angestellt, der 13. Nakagawa Jun war zwei Jahre lang bei Fujitsu tätig, bevor er in das Familienunternehmen eintrat.¹⁰²

2018 veränderte Nakagawa Jun die Unternehmensspitze und übertrug Sengoku Aya¹⁰³ die Geschäftsführung (*shachō*): Sie wird damit als 14. Generation im aktiven Vorstand gezählt, gehört aber nicht der Familie Nakagawa an. Damit wurde das operative Geschäft (*shachō*) erstmals in familienexterne Hände gelegt. Diesen Schritt hielt Jun für erforderlich, da sonst sein Einfluss auf Entscheidungen zu dominant sei. Über 90 Prozent der Kunden und 60 Prozent der Beschäftigten seien weiblich, da bedürfe es eines anderen Führungsstils. Zum gleichen Zeitpunkt übernahm Jun selbst die Position des »honorary president« (*kaichō*).

Üblicherweise ist nur eine Person pro Generation aus der Familie im operativen Geschäft tätig. Die Mutter von Jun, Nakagawa Miyoko, ist zwar in der Firma nicht beschäftigt, sie hält aber für den Geschäftszweig der traditionellen Hanfbekleidung gute Kontakte zu den Bauern der Region.

Wer in der nächsten Generation nachfolgen wird, ist noch offen. Jun zufolge könnten sowohl sein Sohn als auch seine Tochter das Familienunternehmen übernehmen. Die Entscheidung hierüber wird er, der Tradition folgend, davon abhängig machen, ob einer der beiden den Willen äußert, in die Nachfolge des operativen Geschäfts einzutreten. Sie würden nicht dazu gedrängt, und wenn beide nicht in die Nachfolge eintreten wollten, würde das Geschäft in fremde Hände gegeben. Sollte der Fall eintreten, dass beide nachfolgen wollten, werde er als amtierendes Familien- und Firmenoberhaupt darüber entscheiden¹⁰⁴. So sei

101 Zum besseren Verständnis wird in diesem Kapitel weiterhin von Jun gesprochen, der unter diesem Namen auch publiziert.

102 Interview mit Nakagawa Masashichi Jun vom 25. April 2019.

103 Interview mit Nakagawa Masashichi Jun vom 25. April 2019, auch Interview in: Diamond Harvard Business Review vom März 2019, S. 81 f.

104 Interview mit Nakagawa Masashichi Jun vom 25. April 2019.

es in den vorangegangenen Generationen ebenfalls geschehen. Allerdings ist auch Nakagawa Jun der Ansicht, dass sich in Japan insgesamt die Meinungen ändern hinsichtlich der Frage, ob ein Sohn oder eine Tochter in die Nachfolge eintreten sollten. Auch in diesem langlebigen Familienunternehmen wird der eigene Wille zur Nachfolge als wichtiger erachtet denn die Frage des Geschlechts. Für die Führung des Geschäfts haben Kompetenz und Kundennähe oberste Priorität.

Seit seiner Gründung ist das Unternehmen Nakagawa Masashichi Shōten eng mit den historischen Entwicklungen der Stadt Nara und der Region verbunden. Sich über das eigentliche Geschäft hinaus für die Gesellschaft einzusetzen, war den Nakagawa stets ein wichtiges Anliegen. Dies liegt an den Produkten aus Nara-Sarashi, für welche die Rohstoffe in der Region angebaut und dessen Garne in den bäuerlichen Haushalten gesponnen und gewebt wurden. Für den Erhalt dieser traditionellen Fertigungsweise hat sich das Familienunternehmen in den letzten 150 Jahren immer wieder eingesetzt, sei es mit der Entwicklung neuer Produktideen, der Förderung zum Erhalt der Kenntnisse um die Fertigung von Hanfstoffen wie auch mit Beratungsangeboten zur Wiederbelebung des traditionellen Kunsthandwerks in der Region wie auch in ganz Japan.¹⁰⁵

5.7 Horikin¹⁰⁶

Horikin¹⁰⁷, engl. Hori Metal Leaf & Powder Co., Ltd., ist ein Unternehmen, das aus Goldbarren Blattgold herstellt und weiterverarbeitet. Der Hauptsitz ist in Kyōto. Das Unternehmen hat ca. 30 Mitarbeitende und macht einen jährlichen Umsatz von ca. zehn Millionen US-Dollar¹⁰⁸ (März 2020). Die Hälfte der Geschäftstätigkeit entfällt auf den Bereich »Blattgold und Goldpuder«, ein Viertel auf den Bereich »Goldfilm und -folien« und das weitere Viertel auf die Oberflächenbeschichtung von Gegenständen. Goldpuder und Blattgold von Horikin werden u. a. in der Lebensmittel- und Kosmetikbranche eingesetzt, beschichtet

105 Literatur von Nakagawa Jun (2008): *Nara no chiisana kaisha ga Omotesandou hiruzu ni mise wo dasu made no michinori* (Von Nara nach Omotesando Hills) bzw. Nakagawa Masashichi (2017): *Nihon no kōgei wo genki ni suru!* (Belebt das japanische Kunsthandwerk!) sowie der Mutter Nakagawa Miyoko (2017): »Nakagawa Masashichi Shōten de mitsuketa, atarimae no tsumikasane« (Geschichten aus dem Alltag von Nakagawa Masashichi Shōten).

106 Zusammengestellt nach Informationen aus dem Interview mit Hori Tomoyuki vom 23. April 2019 sowie den Internet- und Facebook-Seiten des Unternehmens: www.horikin.co.jp bzw. www.facebook.com/horikin1711/.

107 Horikin (zu dt. »Hori-Gold«) ist der eingetragene Markenname, die japanische Bezeichnung lautet Hori Kinpakuko Kabushiki Kaisha.

108 <https://www.horikin.co.jp/english/company/> (letzter Zugriff vom 21. 5. 2021) sowie Interview mit Hori Tomoyuki, 23. April 2019.

werden kann je nach Kundenwunsch (fast) alles, bis hin zu Lederschuh. Derzeit befindet sich das Familienunternehmen in der 10. Generation der Familie Hori.

Gründung und Geschichte

Die Geschichte der Firma Horikin geht zurück auf das Jahr 1711, als der Gründer Sunagoya Denbei von der Tokugawa-Regierung die Lizenz für die Herstellung von Blattgold erhielt. Er eröffnete sein Geschäft Shizendō im Stadtzentrum von Kyōto unweit des kaiserlichen Palastes. Dort betreiben es seine Nachfahren mit Familiennamen Hori heute noch, inzwischen vis-à-vis dem Rathaus der Stadt. Blattgold fand in vielerlei Gerätschaften des alltäglichen höfischen Lebens Verwendung sowie auch für Malereien in den Innenräumen der kaiserlichen und adligen Residenzen oder in buddhistischen Tempeln. Zudem erhielt Shizendō Aufträge der Tokugawa-Regierung zur Herstellung von Goldmünzen, was dem Familienunternehmen in der zweiten Hälfte der Tokugawa-Zeit ein gutes Auskommen bescherte.

In den unruhigen Zeiten Mitte des 19. Jahrhunderts fanden in Kyōto kämpferische Auseinandersetzungen zwischen den Gegnern und Befürwortern der Öffnung des Landes für Handel mit dem Westen statt, in deren Folge 1864 das Warenhaus des Familienunternehmens niederbrannte. Es wurde dann am heutigen Standort wiederaufgebaut. Nach der Meiji-Restauration erhielt Shizendō auch von der jungen Regierung eine Lizenz zur Fertigung von Blattgold und zum Prägen von Goldmünzen. War der Vertrieb bis dahin auf Kyōto und die Region beschränkt gewesen, konnte er nun auf das ganze Land ausgedehnt werden. Zur Produktpalette kamen Blattgold für buddhistische Hausaltäre hinzu sowie Goldfäden für Seidenbrokate von Kimono und Bindegürteln (*obi*).

Nach dem Zweiten Weltkrieg ging das Interesse an vergoldeten Kunstgegenständen stark zurück und der 8. Hori musste sich nach neuen Geschäftsfeldern umsehen. Das Kerngeschäft der Verarbeitung von Blattgold wurde erweitert und es wurde ein Bedampfungsverfahren eingeführt, mit dem man in Bereiche wie das Bedrucken von Folien und Materialien für die Bauindustrie einstieg. 1950 erforderten es die rechtlichen Rahmenbedingungen, dass die Firma Shizendō in die heutige Hori Metal Leaf & Powder Co., Ltd.¹⁰⁹ umgewandelt wurde. Bei der Restauration des berühmten Goldenen Pavillons Kinkaku-ji¹¹⁰ im Jahr 1955

109 Jap. *Horikin kabushiki kaisha*

110 Der Kinkaku-ji ist eine Reliquien-Halle, die 1397 auf Geheiß des Ashikaga-Shōguns Yoshimitsu errichtet wurde. Der Kinkaku-ji steht im Tempelkomplex Shōkoku-ji der Rinzaishule im Norden Kyōtos. Da die beiden oberen Stockwerke mit Blattgold überzogen sind, wird er der »Goldene Pavillon« genannt. Dieser überstand viele Kriege, fiel aber 1950 einem Brandanschlag zum Opfer. Mishima Yukio schrieb nach diesem Ereignis seinen Roman »Der Tempelbrand«. Der Kinkaku-ji wurde 1955 wieder aufgebaut, Horikin lieferte Blattgold

wurde für die Vergoldung der Obergeschosse Blattgold aus dem Hause Horikin verwendet. Damit verbindet sich die Geschichte des Hauses mit einem der historisch bedeutendsten Bauwerke Japans.

In den folgenden Jahren konnte die Firma expandieren, 1964 wurde eine kleine Geschäftsstelle in Nagoya in der Nähe zu großen Herstellern der Automobil- und Elektronikindustrie eröffnet, die 1988 zu einer Zweigstelle aufgewertet wurde. Dort wurde hauptsächlich Goldfolie für die Halbleiterfertigung produziert. Filialen in Ōsaka (2008), Kumamoto/Kyūshū (2013) und Tōkyō (2016) folgten. Auch das internationale Geschäft konnte ausgeweitet werden, so wurde 2008 eine Zweigstelle in Shanghai eröffnet.

Die Herstellungsverfahren wurden kontinuierlich weiterentwickelt. 1985 gelang es, ein Verfahren für die Herstellung von verzehrbaren Goldflocken (»Maiko Brand«) zu entwickeln, womit die Firma in das Geschäft der Nahrungs- und Genussmittel einstieg. In dieser Zeit kam es auch in Japan in Mode, Getränke mit Goldflocken zu versetzen und Speisen mit Goldflocken zu dekorieren. Im Jahr 2000 war man erstmals in der Herstellung von 24-karätigem Blattgold (»Koganehaku«) erfolgreich. Damit erlangte man die Fähigkeit, in Bereiche der Spitzentechnologie in der Goldverarbeitung vorzudringen. Mit seiner hochwertigen Oberflächenveredelung im Bereich des Kunsthandwerks gewann Horikin 2015 einen Preis des Forschungsinstituts für Spitzentechnologie (Advanced Science, Technology and Management Institute Kyōto)¹¹¹.

Unternehmensprinzipien und Firmenphilosophie

Das Wissen um die Verarbeitung von Gold gehört zu den Kernkompetenzen von Horikin. Das Gold wird in Barren geliefert und zu Blattgold gewalzt. Seit den 1950er Jahren hat sich das Geschäftsfeld gewandelt, so sind viele Unternehmen in das Halbleitergeschäft eingestiegen, wo Gold aufgrund seiner Korrosionsbeständigkeit und leichten Verarbeitbarkeit für Bonddrähte und Leiterplatten eingesetzt wird. Auch die Firma Horikin hat in enger Abstimmung mit den Kundenbedürfnissen neue Verarbeitungstechniken entwickelt und sich im Bereich der Oberflächenbeschichtung etabliert.

Auch im Bereich traditioneller Haushaltsgegenstände hat sich der Markt erheblich verändert: Als Material für Dosen und Schachteln bis hin zu buddhistischen Hausaltaren wird inzwischen vielerorts Plastik statt Holz verwendet, was

dafür. Seit 1994 gehört der Kinkaku-ji zum Weltkulturerbe in der Stadt Kyōto; vgl. <https://www.shokoku-ji.jp/en/kinkakuji/> letzter Zugriff am 6. 10. 2022.

111 Die Auszeichnung heißt »Osukā (Oscar) nintei Kyōto«, vgl. <https://www.horikin.co.jp/english/company/>, letzter Zugriff am 21. 5. 2021.

die Hersteller von Blattgold unter Druck gesetzt hat, neue Geschäftsfelder zu finden. Auch ist der Markt für Kunsthandwerk sehr klein geworden.

Allerdings war es für die Familie Hori nicht ausschlaggebend, wie groß das eigene Familienunternehmen werden würde, es ging ihr nie um Wachstum um jeden Preis. Seit Generationen wird das Prinzip verfolgt, dass es wichtiger ist, lange zu leben, als Wachstum zu generieren.

In der Familie Hori hat es keine schriftlichen Hausregeln gegeben. Daher hat der derzeitige Präsident Hori Tomoyuki die von seinem Vater mündlich überlieferten Prinzipien niedergeschrieben. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Harmonie: Alle gehören zum Unternehmen dazu, die Belegschaft, die Kunden, das Umfeld, und somit ist es das höchste Streben, alle glücklich zu machen.
- Vertrauen: In Bezug auf die Reinheit des Goldes gibt es keine Kompromisse. Es wird nicht betrogen. Nur so lässt sich Kundenvertrauen aufbauen und erhalten und nur so kann gewährleistet werden, dass die Firma auch in unsicheren Zeiten sicher ihrem Geschäft nachgehen kann und vertrauenswürdig ist.
- Tradition erhalten und Innovation fördern: Die Kernkompetenz der Verarbeitung von Gold wird permanent verbessert. Damit wird gewährleistet, dass man in viele Bereiche Einblick hat und reagieren kann, wenn es die Marktentwicklung erfordert.¹¹²

Mit dieser Niederschrift wollte Tomoyuki zum Ausdruck bringen, dass man sich auch heute diesen Prinzipien verpflichtet fühlt. Firmenstrategie ist es daher, das Risiko auf mehrere Produktbereiche zu verteilen. Kostensteigerungen durch neue Verfahrenstechniken und steigende Löhne können somit aufgefangen werden, da die optimale Firmengröße erreicht ist. Ein wichtiger Grundsatz ist, dass man keine Kredite aufnimmt. Die Goldbranche ist eine »Bargeldbranche«¹¹³, die Firma hat etwa 85 Prozent Eigenkapital, das in den Produktionszyklus investiert wird. Für Innovationen in Prozesse oder Anwendungen geben auch Belegschaft und Kunden wichtige Impulse. In einigen Bereichen ist die Firma Horikin in Produktionsketten eingebettet, hier leistet sie als Zulieferer nur einen Zwischenschritt in der Wertschöpfungskette. Es ist nicht geplant, in größerem Umfang in den Verkauf einzusteigen, außer in dem kleinen Geschäft im Stammhaus.

Andere Firmen haben sich für andere Strategien entschieden. Ein Wettbewerber in Kyōto, eine Firma, die zehn Jahre älter ist als Horikin, ist viel stärker gewachsen, da sie mit dem Halbleitergeschäft groß geworden ist.

112 Informationen von Horikin, Interview vom 23. April 2019.

113 Aussage von Hori Tomoyuki, Interview vom 23. April 2019.

Umgang mit Mitarbeitenden

Horikin ist mit den derzeit 30 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wie eine kleine Familie. Als Geschäftsführer meint Tomoyuki, man sei nicht so sehr auf große Gewinne aus, im Unternehmen seien alle glücklich, wenn sie als Familie mit ihren Beschäftigten gemeinsam die Arbeit verrichten können. Manche der Mitarbeiter sind schon in der zweiten oder dritten Generation im Unternehmen tätig. Die Ausbildung findet im Unternehmen statt, man isst gemeinsam, feiert gemeinsam Feste und macht gemeinsam Ausflüge. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, so Tomoyuki, sind ein wichtiger Bestandteil des Erfolgs, daher muss man sie auch entsprechend gut behandeln. Bei Horikin werden beispielsweise die arbeitsrechtlichen Vorgaben genau befolgt, was dazu führt, dass 128 Tage im Jahr arbeitsfrei sind, eine für ein japanisches Kleinunternehmen recht hohe Zahl. Kleinunternehmen, die sich an die gesetzlichen Vorgaben halten, werden als »arbeitnehmerfreundliche Unternehmen« von der lokalen Handelskammer gewürdigt. 2015 wurde Horikin für die Einhaltung der »Work-Life-Balance« mit einem entsprechenden Zertifikat der Stadt Kyōto (»Kyōto Model«) ausgezeichnet. Dieselben Arbeitsbedingungen gelten auch in den anderen Filialen. Mit den Angestellten in Ōsaka oder Tōkyō fühlt man sich ebenfalls sehr familiär verbunden.

Die Familie Hori

Der Gründer der Familie Hori kam aus Ohmi (heutige Provinz Chiba, östlich von Tōkyō) nach Kyōto. Seither lebt und wirkt die Familie im Kyōtoer Stadtteil Nakagyō, in dem das Unternehmen gegründet wurde. Dass sich die Linie der Hori bis heute fortsetzen konnte, ist laut Hori Tomoyuki dem Umstand zu verdanken, dass immer ein Sohn zur Verfügung stand, der die Nachfolge übernehmen und erfolgreich weiterführen konnte. Das Haus war zugleich Geschäft und Wohnort der Familie und der Angestellten. Es gab etwa zehn Angestellte, die nicht zur Familie gehörten, aber mit im Haushalt wohnten. Damals kümmerte sich die Ehefrau des Firmenchefs als »Familienmutter« um die Ausbildung der Angestellten sowie um deren Kost und Logis. Dass Geschäft und Familie quasi eine Einheit sind, ist in gewissem Sinne bis heute so geblieben, auch wenn die Beschäftigten nicht mehr mit der Familie unter einem Dach wohnen. Yuko, die Ehefrau des 10. Hori, ist im Familienunternehmen für den Personalbereich, das Rechnungswesen und das Marketing zuständig. Das Paar hat zwei Kinder, das ältere Kind ist eine Tochter, die derzeit ein Studium absolviert, das jüngere Kind ein Sohn, der zur High School geht¹¹⁴.

114 Stand zufolge dem Interview vom 23. April 2019.

Das Leben der Familie spielt sich damals wie heute überwiegend in dem Stadtteil Kyōtos ab, in dem sich der Betrieb befindet. Daher fühlt sich die Familie Hori dem Stadtviertel und Kyōto sehr eng verbunden. Einmal im Jahr trifft sich die Familie Hori mit dem erweiterten Familienkreis zum Neujahrsfest. Alle anderen Festivitäten werden mit den Beschäftigten des Familienunternehmens gefeiert. Auf dem Dach des Hauses gibt es eine Terrasse, auf der man gemeinsam beispielsweise grillt und der Prozession zum Gion-Fest¹¹⁵ zuschaut. Mit den Angehörigen des Unternehmens, so Tomoyuki, fühlt man sich daher mehr verbunden als mit den Verwandten, die ebenfalls in Kyōto, aber in anderen Stadtteilen wohnen.

Nachfolgeregelung

Traditionell blieb immer nur ein Kind im Haus, um das Geschäft fortzuführen. Ungeschriebenes Gesetz war, dass Brüder des Nachfolgers ihr Auskommen in einer anderen Branche suchten. In der Nachfolge gingen Grundbesitz und Firmenvermögen sowie die Ressourcen des Hauses an ein Kind über. Eine Aufteilung des Vermögens auf alle Kinder hat es früher nicht gegeben. Alle Kinder waren zunächst gleich nachfolgeberechtigt. Erst wenn klar war, welches der Kinder die Nachfolge übernehmen würde, schieden dann die Geschwister aus dem Hause Hori aus, sobald ihnen dies aufgrund von Ausbildung, Beschäftigung oder Heirat möglich war. War kein geeigneter Sohn vorhanden, blieb eine Tochter im Haus, deren Ehemann als Adoptivsohn die Führung von Familie und Unternehmen übernahm. Die Nachfolge ging nicht immer automatisch auf den Erstgeborenen über. Die Entscheidung darüber hat der Vater und Hausvorstand in Abhängigkeit davon getroffen, welches der Kinder er für die Fortführung des Familienunternehmens am geeignetsten hielt.

In einigen Generationen wurde die Unternehmensführung recht früh an die nächste Generation übergeben. So wurde der 9. Hori bereits mit 25 Jahren Präsident, da sein Vater aus gesundheitlichen Gründen die Leitung des Familienunternehmens abgeben musste. Auch der 10. Hori Tomoyuki trat bereits mit 36 Jahren in die Nachfolge ein, um seinem gesundheitlich angeschlagenen Vater zur Seite zu stehen: 2003 wurde Tomoyuki *shachō* und sein Vater *kaichō* (er verstarb 2013).

Am Prinzip, Firma und Vermögen in einer Hand zu halten, soll festgehalten werden, daher wird jetzt schon ein Erbteil für das ausscheidende Kind angespart.

115 Das Gion-Fest ist eines der drei großen Tragschreinfeste (*matsuri*) Mitte Juli, bei denen Gottheiten auf tragbaren Schreinen in einer Prozession von Schrein durch den Ortsteil geleitet werden. Es geht in das 8. Jahrhundert zurück. Seit dem späten 17. Jahrhundert werden große Prunkwagen durch die Straßen von Kyōto gezogen; vgl. <https://www.gionfestival.org/>, letzter Zugriff am 21. 5. 2021.

Noch ist nicht entschieden, wer von den beiden Kindern in die Nachfolge ein-treten wird. Dem Prinzip der Familie, das Fortbestehen des Familienunternehmens über alles zu stellen, so Tomoyuki, sollte auch die nächste Generation der Hori treu bleiben, zum Wohle der Familie, der Belegschaft, der Kunden und der Region.

5.8 Shiseido

Shiseido Ltd. (jap. Kabushiki Kaisha Shiseidō) ist der größte Hersteller von Kosmetikprodukten in Japan und zählt in der Kosmetikbranche auch zu den größten Unternehmen weltweit. Das Unternehmen unterscheidet sich von den anderen in diesem Buch aufgeführten langlebigen japanischen Familienunternehmen nicht nur hinsichtlich Umsatz (8,37 Milliarden US-Dollar) und Mitarbeiterzahl (46.000 weltweit)¹¹⁶. Auch die Fortführung der Familie und des Unternehmens hat eine andere Gewichtung, da bereits in der 2. Generation Ende der 1920er Jahre die Internationalisierung vorangetrieben wurde. Hierzu wurde schon zu einem frühen Zeitpunkt familienexternes Management in das Unternehmen geholt und die Kosmetik- und Pharmaziesparten wurden an die Börse gebracht. Heute hält die Familie Fukuhara in der 5. Generation etwa ein Prozent der Aktien von Shiseido, ist aber hinsichtlich der Philosophie von Produktdesign und Forschung als »proud owner«¹¹⁷ verankert. Der Immobilienbesitz von Shiseido wurde in das Unternehmen Fukuhara Corp. eingebracht, welches im Familienbesitz geführt wird. In diesem Kapitel werden also zwei Unternehmen betrachtet.

Die Gründung und Geschichte¹¹⁸

Shiseido wurde 1872 von Fukuhara Arinobu gegründet. Er wurde 1848 als zweiter Sohn eines Arztes in der Stadt Awa in der Präfektur Chiba südöstlich von Edo geboren. Arinobu folgte zunächst dem Brauch, den Beruf des Vaters zu erlernen, und ging mit 17 Jahren zum Studium der Kräuterheilkunde (*kampō*) an die Medizinschule des Shōgunats nach Edo. Dort studierte er zusätzlich die westliche Medizin und entschied sich, diesen Ansatz weiter zu verfolgen. Just in dieser Zeit ereignete sich der Umbruch in der politischen Führung des Landes von der

116 Zahlen zum Stand 1.1.2021 nach corp.shiseido.com/en/company/glance/, letzter Zugriff am 22.5.2021.

117 Formulierung von Fukuhara Kazuto aus dem Interview vom 16. April 2019.

118 Zusammenstellung nach Informationen von der Internetseite und aus dem Interview mit Fukuhara Kazuto vom 16. April 2019.

Tokugawa- in die Meiji-Zeit¹¹⁹. Arinobu war fest davon überzeugt, dass die westliche Medizin den Menschen besser helfen könne und setzte sich sehr dafür ein, dass das Wissen um diese und deren Errungenschaften für den Alltag der Menschen in Japan nutzbar wurden. Nach Abschluss seines Studiums fand er Anstellung an seiner Alma Mater, dann trat er als Pharmakologe in den Dienst der gerade neu eingerichteten japanischen Marine ein, deren Chef-Pharmakologe er 1871 wurde. Allerdings war er mit der in Japan gängigen Praxis unzufrieden, als Arznei ausschließlich Kräuterprodukte der Kampō-Medizin zu verwenden, welche auch nur über den behandelnden Arzt ausgegeben wurden.

Arinobu war einer der ersten Japaner, die mit Erlaubnis und im Namen der jungen Meiji-Regierung in die USA reisten. Dort sammelte er viele Eindrücke und er war vom Konzept der »drugstores« beeindruckt. 23-jährig machte er sich selbständig und eröffnete 1872 die erste Apotheke westlichen Stils mit dem Namen Shiseido (zum Namen siehe weiter unten). Er unternahm dies, da er zutiefst davon überzeugt war, dass die japanische Heilmedizin um die Erkenntnisse der westlichen Pharmazie erweitert werden müsste und deren Produkte jedermann zugänglich sein sollten. Als Ort wählte er die Ginza¹²⁰.

Einige der westlichen Produkte, die Arinobu herstellte und auf den Markt brachte, revolutionierten den japanischen Markt nachhaltig. Er vertrieb beispielsweise die erste »moderne« Zahnpasta (1888). Bis dahin wurde in Japan zur Zahnreinigung Pulver verwendet, das allerdings sehr körnig war und auch den Zahnschmelz angriff. Arinobus Paste war nicht nur für die Zahnreinigung besser geeignet, sie war einfacher zu handhaben und hatte zudem eine Beimischung, die gegen Mundgeruch wirkte. Obwohl sie fast zehnmal so teuer war wie das Zahnpulver, konnte der Umsatz bald gesteigert werden, denn auch bei der Marine wurde an Bord die Paste dem Pulver vorgezogen. 1880 folgte ein Mittel gegen Haarausfall, 1893 eines der ersten »Nahrungsergänzungsmittel«, Vitamintabletten namens *Kakkegan* gegen Beriberi, eine in Japan verbreiteten Krankheit aufgrund von Vitamin-B-Mangel¹²¹.

119 Zu den politischen Umbrüchen siehe Kap. 2.4. Die Öffnung des Landes und die damit einhergehenden Veränderungen in Japan wurden in der japanischen Elite insgesamt diskutiert und, wo möglich, auch mitgestaltet.

120 An der Ginza waren in der Edo-Zeit die Münzstätten der Silbermünze (»gin«: Silber) anässig, daher rührt der Name. Nach einem verheerenden Brand im Jahr 1872 wurde die Straße im Auftrag der jungen Meiji-Regierung von westlichen Architekten umgestaltet mit breiten Straßen und Gebäuden aus Stein, nicht aus Holz, Lehm und Papier, um der Welt zu zeigen, wie modern Japan sei. Heute wird die Prachtstraße von Filialen der Luxusmarken gesäumt sowie den Kaufhäusern der Zaibatsu Mitsukoshi (vormals Mitsui) und Mitsubishi; vgl. Kap. 2.5.1.

121 Hervorgerufen wurde die Mangelernährung durch Verzehr von poliertem Reis, der als Hauptnahrungsmittel Ende des 19. Jahrhunderts für breite Bevölkerungsschichten in Asien zugänglich wurde. Quellen: de.wikipedia.org/wiki/Beriberi bzw. www.jikei.ac.jp/eng/our.html, letzter Zugriff am 22. 5. 2021.

Überzeugt davon, dass ein gesunder Körper natürliche Schönheit hervorbringt, widmete sich Arinobu auch der Herstellung von Kosmetikprodukten. Ebenfalls als erster in Japan brachte er 1897 ein Gesichtspuder auf den Markt, welches das weiße bleihaltige Puder ersetzen sollte, das japanische Frauen bis dahin benutzt hatten, um sich entsprechend dem traditionellen Schönheitsideal zu schminken. Sein erstes Hautpflegemittel *Eudermine* entwickelte er in seinem eigenen Labor. Dieses war das erste Labor in Japan, das für die Entwicklung von Kosmetikprodukten errichtet wurde, und es sollte den Nukleus für die Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Shiseido bilden, die heute auf dem Weltmarkt für dermatologische Pflegeprodukte führend ist. *Eudermine* unterstützt die regenerative Funktion der Haut, seine bahnbrechende Bedeutung erkennt man daran, dass *Eudermine* in etwas abgewandelter Form bis heute vertrieben wird. Wegen seiner modernen Verpackung im roten Flakon erhielt es den Beinamen »das rote Wasser von Shiseido«.

Arinobu brachte weitere Produktideen aus den USA nach Japan. So stellte er in seinem Geschäft an der Ginza 1889 den ersten Spender für Soda-Getränke auf. Kurz darauf begann er, das erste Speiseeis in Japan herzustellen, das bald sehr populär wurde. Um die westliche Küche in Japan bekannt zu machen, wurde 1902 an der Ginza ein Restaurant westlichen Stils eröffnet, die überwiegend französische Küche anbot. Unter dem Namen »Shiseido Parlor« wird dieses Restaurant bis heute geführt.

Weniger bekannt ist, dass Arinobu auch an der Gründung von weiteren Firmen beteiligt war, beispielsweise 1881 einer der ersten japanischen Versicherungsgesellschaften¹²².

Der Name Shiseido

Arinobu war der festen Überzeugung, dass ein gesunder Körper eine natürliche Schönheit hervorbringt¹²³. Zur Bekräftigung dieser Vision verwendete er für den Namen seines Geschäftes nicht den Namen der Familie oder den des Ortes seiner Herkunft, sondern drei Zeichen aus dem I'Ging, dem ältesten chinesischen Klassiker, dessen Entstehungsgeschichte in das 3. Jahrtausend vor Christus zurückgeht. Es handelt sich um eine Sammlung von Strichzeichen und ihnen

122 Nihon Seimei Hoken ging später in einer der großen Versicherungsgesellschaften Japans, Asahi Life Insurance, auf; vgl. corp.shiseido.com/en/company/history/, letzter Zugriff am 22. 5. 2021.

123 vgl. Internetseite des Unternehmens corp.shiseido.com/en/company/history/, letzter Zugriff am 22. 5. 2021.

zugeordnete Sprüche. »Shi-sei-do« bedeutet übersetzt so viel wie »Alles Gute aus dieser Welt schöpfen und daraus neue Dinge erschaffen«¹²⁴.

Mit der Wahl dieses Namens wollte Arinobu seine Vision zum Ausdruck bringen, östliche Weisheit und westliche Wissenschaft zusammenzuführen, um etwas Neues daraus entwickeln zu können, das allen Menschen weltweit zugutekommen sollte. Selbst in der Wahl der Schriftzeichen verbanden sich japanische Tradition und westliche Moderne, denn für die Zeichen wurde ein Schriftsatz verwendet, der zu dieser Zeit sonst ausschließlich in Zeitungen zum Einsatz kam. Ähnlich verhielt es sich mit dem Logo für die Zahnpasta. Dort verwendete Arinobu den Falken, der im japanischen Kriegeradel als Symbol der Stärke galt, für ein Produkt, das sich auf Erkenntnisse westlicher Wissenschaft stützte und auf dem japanischen Markt eine Neuheit darstellte. Über die Zahngesundheit wollte er einen Beitrag zum allgemeinen Wohlbefinden leisten. Dieses Anliegen bestimmte auch die Unternehmensphilosophie und die Aktivitäten der folgenden Jahre.

Um auch auf dem internationalen Markt Erfolg zu haben, wurde 1928 und damit zu einem für japanische Firmen ungewöhnlich frühen Zeitpunkt entschieden, dass der Firmenname in Buchstaben des lateinischen Alphabets dargestellt auch in Japan Verwendung finden sollte. Das Design des Schriftzuges stammt aus der im Unternehmen eigens eingerichteten Abteilung für Marketing und der Schriftzug wird, von minimalen Änderungen abgesehen, bis heute verwendet¹²⁵. Dasselbe gilt für das Logo mit der Kamelie (1915), ein Design für das Haaröl, in dem reines Kamelienöl verwendet wurde. Die Kamelie ist eine in der traditionellen japanischen Kunst verbreitete Blume, das Logo stilisiert sie in schlichter Schönheit im Jugendstil, aber auch im Einfluss des Zen-Buddhismus. Auch wenn der Begriff damals noch nicht bekannt war, kann diese Vorgehensweise bereits als »brand building« bezeichnet werden: Die Geschichte der Marke wird kombiniert mit der Persönlichkeit des Gründers und seinen Aktivitäten.

Shiseido modernisiert das gesellschaftliche Bild der Frau

Shiseido als Marke hatte auf die Rolle der Frau in der japanischen Gesellschaft einen erheblichen Einfluss. Erwähnenswert ist dies deshalb, weil die Söhne des Gründers Arinobu in den auch in Japan so genannten »Goldenen 20er Jahren« das Bild der »modernen« japanischen Frau in einem Ausmaß prägten, das wegweisend war. Die Kundin sollte nicht nur westliches Wissen durch das Pro-

124 Übersetzung von der Internetseite der deutschen Niederlassung www.shiseido.de/de/de/abouut_shiseido.html; <https://corp.shiseido.com/en/company/company-name/>, letzter Zugriff am 22. 5. 2021.

125 Vgl. corp.shiseido.com/en/, letzter Zugriff am 22. 5. 2021.

dukt erwerben, sie sollte auch Anregungen bekommen, wie sie ihren Stil in ihrer gesamten äußeren Erscheinung, Haut, Haar und Mode, modernisieren könnte. Diese Strategie war sehr progressiv, Shiseido hat beispielsweise dazu beigetragen, den Pagenkopf als die Frisur der modernen Japanerin populär zu machen, die ihre Haut mit modernen Kosmetika pflegt. In der Produktwerbung wurden in der firmeneigenen Marketingabteilung auf die Shiseido-Produkte abgestimmte Zeitungsanzeigen, Flyer und Poster designt, die von japanischen und amerikanischen Modells vorgeführt wurden.

Shiseido ging noch weiter und revolutionierte das Bild der zeitgemäßen Frau in Japan, die nicht nur zu Hause bleiben und Kinder erziehen sollte, sie sollte selbständiger und durch ihr eigenes Einkommen in der Lage sein, entsprechend modern auszusehen. Dazu gehörten eine gepflegte Haut, ein moderner Haarschnitt und elegante Mode. Zu all dem gab es die neuesten Tipps in der monatlich erscheinenden Zeitschrift *Shiseido geppō* (später *Shiseido Club*). Mitarbeiterinnen in den Kosmetikfilialen sollten durch Schulungen zu Expertinnen auf dem Thema der Haut- und Schönheitspflege werden. Dafür wurden sie in verschiedensten Themenfeldern zu »Beauty Consultants« ausgebildet und dies zu einem Zeitpunkt, wo es für japanische Frauen durchaus nicht üblich war, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen.

Die Familie Fukuhara

Fukuhara Arinobu war geprägt durch die Zeit, in der er lebte, also die Zeit der Öffnung und der raschen Modernisierung Japans. Wie beschrieben, kombinierte er westliche Wissenschaft mit östlicher Philosophie für Produkte, in die er seine künstlerischen Ideen aus beiden Welten einfließen ließ. Seine fünf Söhne erzog er in diesem Geist zu »modern boys« (jap. »mo-bo«).

Nach dem traditionellen Verständnis der japanischen Familie sollte der älteste Sohn Shin'ichi (1876–1940) das Familienunternehmen weiterführen. Allerdings war dieser aus gesundheitlichen Gründen nicht in der Lage, die Führung von Shiseido zu übernehmen. Der zweite Sohn Shinji war im Kindesalter verstorben. Daher bat Arinobu seinen dritten Sohn Shinzō (1883–1948), sich auf die Nachfolge vorzubereiten.

Eigentlich hatte Shinzō Maler werden wollen, er war nach der Mittelschule in die Kunstschule des namhaften Malers Ishii Teiko eingetreten. Auf Bitten seines Vaters wechselte er zur Hochschule für Medizin der Präfektur Chiba, um eine Ausbildung zu erhalten, mit der er seinen älteren Bruder Shin'ichi bei der Führung des Familienunternehmens unterstützen konnte. Danach ging Shinzō nach New York und erlangte 1908 an der Columbia University einen Abschluss in Pharmazie, anschließend blieb er zwei weitere Jahre in den USA, um in einem Drugstore und bei einem Hersteller von Pharmaprodukten zu arbeiten. Zu-

sätzlich ging er eine Zeitlang nach Paris, um dort weitere Ideen und Anregungen zu sammeln. Aus dieser Zeit stammt seine Hinwendung zur Fotografie.

1915 trat er dann in das Familienunternehmen ein und übernahm die Nachfolge des Firmengründers gemeinsam mit seinem älteren Bruder¹²⁶. Wenngleich er als Drittgeborener nicht der Nachfolger der Familie im traditionellen Sinne war, sind sein Einsatz und seine Leistung, das Familienunternehmen im Sinne seines Vaters, aber nach eigenen Vorstellungen weiterzuentwickeln, beachtlich. Für Shinzō war ein Produkt mehr als nur ein Objekt, es sollte »eine ganzheitliche Geschichte« darstellen, von der Entwicklung über die Fertigung des Produkts, vom Design der Verpackung bis hin zur Vermarktung und der Schulung von Personal in Vertrieb und Anwendung.

Alle Teilbereiche sollten unter einem Dach vereint sein. Shinzō richtete eine eigene Abteilung für Marketing ein zu einem Zeitpunkt, als das Wort in Japan noch nicht verwendet wurde. Diese Abteilung sollte nicht nur Produktwerbung in Form von Zeitungsanzeigen, Flyern und Postern machen, sondern auch monatlich eine Zeitschrift für die moderne Kundin herausbringen: *Shiseido geppō* (1924–1933) bzw. *Shiseido Club* (bis 1937). 1921 führte er das Konzept der Zweigstellen ein, deren Personal in einer eigenen Akademie geschult wurde, damit es die Wirkungsweise der Hautpflegemittel auch fachlich profund vermitteln konnte. Daneben blieb Shinzō seiner eigentlichen Neigung, der Kunst, treu. Neben der Malerei widmete er sich seiner Leidenschaft, der Fotografie, und er eröffnete in den 1920er Jahren eine Galerie für Fotografie an der Ginza, die heute noch im Besitz von Shiseido ist. Mit Freunden brachte er 1924 das erste Journal für Fotografie und Kunst (*Shashin geijutsu*) heraus und er wurde Gründungspräsident der Japan Photographic Society.

Arinobus vierter Sohn Nobutatsu (1892–1946) war ein namhafter Maler und Fotograf. Er war nicht im Familienunternehmen tätig. Seinen Namen änderte er in Rosō. Das gute Verhältnis zum Bruder Shinzō zeigt sich darin, dass sie ihre Werke der fotografischen Kunst in gemeinsamen Ausstellungen zeigten. Er hatte keine Nachkommen.

Der fünfte Sohn des Gründers, Nobuyoshi (1897–1958), trat auch in das Familienunternehmen ein. Der Logik des japanischen *ie* folgend, betrachtete er sich als geringer im Ansehen im Vergleich mit seinen Brüdern und er bezeichnete sich selbst als »Stubenhocker« (*heyazumi*¹²⁷), der seinen Eltern/seiner Familie auf der Tasche liegt. Zunächst war Nobuyoshi bei der Fukuhara Corporation (siehe nächsten Abschnitt) tätig. 1952 wechselte er zu Shiseido und wurde später Vize-Präsident, um die Bindung zwischen der Familie Fukuhara in der Unterneh-

126 Im Japanischen spricht man von »zwei Menschen – drei Beine«, wenn eine Person mit einer Funktionsbeeinträchtigung von einer anderen unterstützt wird.

127 Siehe Fußnote 117.

mensführung und dem Unternehmen zu unterstreichen, und weitere zwei Jahre später »Honorary Chairman« (*kaichō*). Diese Position behielt er bis zu seinem Tode.

Gesellschafter und operatives Geschäft

Bei der Gründung 1872 hatte Fukuhara Arinobu sein Geschäft Shiseido Pharmacy genannt. Dort verkaufte er Pharmazeutika, er erweiterte sein Sortiment aber rasch um Kosmetikprodukte. Unter seinem Sohn Shinzō wurden 1917 das Pharmazie- und das Kosmetikgeschäft getrennt und Shiseido wurde 1921 in eine Kapitalgesellschaft (*kabushiki kaisha*) umgewandelt. Die Sparten Immobilienverwaltung und Versicherungen für Firmenangehörige wurden ausgegliedert und unter dem Namen Fukuhara Corporation weitergeführt. Während der dritte Gründersohn Shinzō die Führung von Shiseido übernahm, wurde der älteste Sohn, Shin'ichi, Präsident von Fukuhara Corp. Das operative Geschäft des Familienunternehmens veränderte sich insofern, als dass die Familie Fukuhara nun über zwei Unternehmen verfügte.

In der Firma Shiseido wurde die Strategie der Internationalisierung vorangetrieben. Zu einem für japanische Unternehmen frühen Zeitpunkt wurde in diesem Zusammenhang entschieden, familienexterne Manager in die Unternehmensleitung zu holen. Dahinter stand die Vision, aus östlicher Philosophie und westlicher Wissenschaft ein Unternehmen zu schaffen, dessen Produkte der gesamten Menschheit zugutekommen sollten. Dem lag die Absicht zugrunde, ein weltweit agierendes und »staatenloses« Unternehmen zu werden. Die Umsetzung wurde bereits Ende der 1920er Jahre begonnen und nach dem Zweiten Weltkrieg konsequent weitergeführt. Damit wurde auch in Kauf genommen, dass in den folgenden Jahren nicht mehr ausschließlich Familienmitglieder an der Spitze des Unternehmens stehen würden.

Bis heute stammen, wie in diesem Schaubild zu sehen, nur drei der 16 CEO aus der Familie Fukuhara:

- (1) Arinobus Sohn Shinzō als 1. Präsident (*shachō*) nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (Shiseido Inc.) im Jahre 1927
- (2) der Enkel Arinobus aus der Linie des ältesten Sohnes Nobukazu (1911–1994) als 7. Präsident (*shachō*) sowie
- (3) der 10. Präsident *honorary chairman* »emeritus«¹²⁸ (*kaichō*) Yoshiharu (geb. 1931).

128 Der Zusatz »emeritus« wurde von Seiten Shiseidos eingetragen, um darauf hinzuweisen, dass die Person nicht (mehr) aktiv an der Unternehmensführung beteiligt ist.

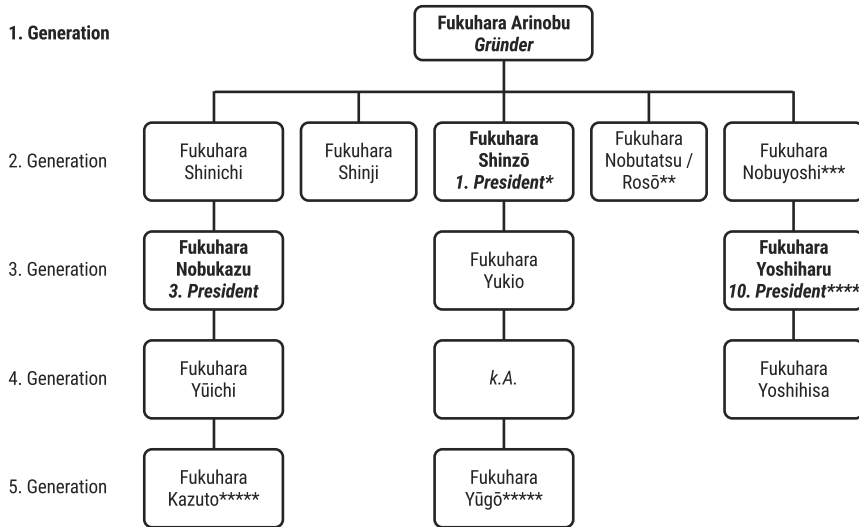


Abbildung 7. Stammbaum der Familie Fukuhara (männliche Familienmitglieder). * Erster Präsident von Shiseido Inc. (1927), ** Besser bekannt als Fotograf unter seinem Künstlernamen Fukuhara Gorō, *** Künstlernamen Namiki Tōru, **** CEO von 1987–1997, Chairman 1997–2001, seit 2001 »Chairman emeritus« oder »honorary president«, ***** Interviewpartner. Quelle: eigene Darstellung nach Angaben von Fukuhara Kazuto, 8/2020.

Somit ist im operativen Geschäft aus jeder der drei fortgeführten Familienlinien und in jeder Generation jeweils ein männliches Familienmitglied tätig: aus dem Stamm des ältesten Sohnes dessen Enkel Yūichi (4. Generation) sowie dessen Sohn Kazuto (5. Generation), aus der Familie des dritten Sohnes Shinzō der Adoptivsohn Yukio (3. Generation) und dessen Urenkel Yūgō (5. Generation) sowie aus der Familie des 5. Sohnes der Enkel Yoshihisa (4. Generation).

Durch den Gang an die Börse verringerte sich die finanzielle Beteiligung im Laufe der Jahrzehnte, so dass die Familie Fukuhara nurmehr etwa ein Prozent der Aktien von Shiseido hält.

Die Familie Fukuhara/Nachfolgeregelung

Wie zu sehen ist, wird die Nachfolge in der patriarchalen Logik geführt. Die Nachfolge geht jeweils auf den ersten Sohn über oder auf dessen männliche Nachfolger. Der dritte Sohn des Gründers Shinzō hatte keine Kinder und adoptierte daher einen Nachfolger, auch dieser wurde Mitglied im Unternehmensvorstand. Wie im traditionellen *ie* üblich, wird familienintern der Stamm des ältesten Sohnes in der dominanten Rolle gesehen. Wie bereits dargelegt, wurde die Nachfolge in der 2. Generation an zwei der fünf Söhne des Gründers übergeben: Die Führung von Shiseido ging an den dritten Sohn, dessen ältester

Bruder übernahm die Führung der Fukuhara Corp. (der fünfte Sohn war ebenfalls bei Shiseido tätig).

Trotz der bedeutenden Rolle Shiseidos für die Modernisierung des Frauenbildes in Japan haben die weiblichen Mitglieder der Familie Fukuhara im Kontext des Familienunternehmens bislang keine Rolle gespielt. Töchter des Gründers und der Folgegenerationen wurden bei ihrer Heirat finanziell ausgestattet, sie erhielten aber keine Anteile am Familienunternehmen.

Die Zahl der Familienmitglieder in den einzelnen Stämmen ist inzwischen groß geworden, es gab in den letzten Jahrzehnten keine Treffen als Großfamilie mehr. Anlässe wie Neujahrsfeiern, Hochzeiten oder Beerdigungen begeht jeder Stamm für sich. Es gibt aber jüngst die Idee, einen »stammesübergreifenden« Dialog der Familie in ihrer Funktion als Unternehmerfamilie zu führen und für die nächste Generation eine Family Governance zu entwickeln¹²⁹.

Die Nachfolge wird trotz aller Fortschrittlichkeit im Unternehmen Shiseido auch in der Familie Fukuhara noch nach der traditionellen Logik des *ie* gelebt. Das derzeitige Familienhaupt ist ein starker Patriarch, der erst mit seinem Sohn über Nachfolge zu sprechen begann, als dieser eine Familie gegründet und einen Sohn bekommen hatte. Bis dahin blieb die Kommunikation in der Familie zum Thema Nachfolge implizit. Ob ein Sohn in die Nachfolge eintreten möchte, entscheidet er selbst¹³⁰. Die explizite Entscheidung über die Nachfolge, wer sie also antritt und wann, trifft dann nach wie vor das Familienoberhaupt aus der Stammfamilie. Dessen wichtigste Aufgabe ist es, die Balance zwischen den Interessen der Unternehmerfamilie, der Unternehmensführung des Global Players Shiseido und der Fukuhara Corp. auszutarieren.

Branding und »proud owner«¹³¹

Die Familie Fukuhara wird in Japan noch heute als die Familie hinter Shiseido wahrgenommen und hat für dessen Image nach wie vor eine große Bedeutung, auch wenn die Leitung von Shiseido inzwischen familienexterne Manager übernommen haben. Das Unternehmen setzt darauf, dass die Vision des Gründers, Schönheit und Gesundheit, aber auch westliche Wissenschaft mit östlicher Philosophie sowie Kunststile aus beiden Welten zu kombinieren, in der Marke sichtbar bleibt. Die Ideen Arinobus, Forschung und Entwicklung als Innovationsquelle firmenintern voranzutreiben, Kundennähe und Qualität als oberste Prinzipien für die Produktentwicklung zu verankern und alle diese Elemente mit effektivem Branding zu verbinden, leben in der Unterneh-

129 Interview mit Fukuhara Kazuto vom 16. April 2019.

130 Aussage von Fukuhara Kazuto, Interview vom 16. April 2019.

131 Siehe hierzu Fußnote 117.

mensphilosophie weiter, die von seinen Söhnen und Enkeln erfolgreich ausgebaut worden ist. Die japanische Kundin schätzt genau diese Kombination an den Shiseido-Produkten. Die Strategien wurden unter Führung von familienexternen Managern in der Unternehmensführung weiterentwickelt und haben dazu beigetragen, die Marke international im Premiumsegment der Kosmetik zu verankern.

Die Produktpalette und der Werdegang des Unternehmens sind auf den Internetseiten von Shiseido in den Sprachen ihrer jeweiligen Standorte eindrucksvoll und bildreich beschrieben, so dass sich an dieser Stelle die Ausführungen auf die Nennung von einigen Meilensteinen aus der Zeit der ersten Generationen, in der die Geschicke von Shiseido noch ausschließlich in der Hand der Familie lagen, beschränken lassen. Die Themen Wohlbefinden und gesunde Haut, die bereits den Gründer Arinobu zum Bau eines Labors bewogen haben, sind Kernthemen der Forschung von Shiseido. Das Ziel Arinobus, zur Erforschung auf dem Gebiet der Dermatologie beizutragen, ist von den nachfolgenden Generationen ebenso weiter verfolgt worden wie auch die Unternehmensphilosophie, sich mit östlicher Philosophie und westlicher Wissenschaft für das Wohl der Gesellschaft einzusetzen¹³².

Flankiert wurden die Aktivitäten des Unternehmens auf eindrucksvolle Weise durch die künstlerischen Talente, die die zweite Generation der Fukuhara-Söhne mitbrachte, Shinzō mit seiner Leidenschaft für Fotografie und Rosō als Maler und Fotograf. Gepaart mit dem unternehmerischen Geist, der in den liberalen 1920er Jahren auch gesellschaftlich beflügelt wurde, machte sich die Familie Fukuhara auch in der Kunst einen Namen, der wiederum auf das Image von Shiseido ausstrahlte, bis heute. Damit bleibt die emotionale Aufladung des Namens Fukuhara als Begründer des Global Players Shiseido – zumindest für die japanischen Kunden – präsent. Die Familie hält als Ideengeber dieses Image wach, mit dem Shiseido Mitarbeiter und Kunden bindet. Der Vertrieb von Produkten, die, wie *Eudermine*, aus den Zeiten der ersten Generationen stammen, belegt, dass eine solche Verbindung gehalten werden kann.

Die Fukuhara Corporation

Das Unternehmen Fukuhara Corp. ist mittlerweile das »eigentliche« Familienunternehmen der Familie Fukuhara. Es geht zurück auf das Versicherungsgeschäft des Gründers Fukuhara Arinobu und vereinigt alle anderen Geschäfts-

132 2009 wurde Shiseido vom japanischen Umweltministerium mit dem Prädikat »global first« ausgezeichnet, das für Unternehmen verliehen wird, die umweltverträgliches Verhalten als Prämisse über alle Unternehmensaktivitäten stellen: corp.shiseido.com/jp/sustainability/en/v/communication.html, letzter Zugriff am 22. 5. 2021.

bereiche: von Versicherungen (überwiegend für Mitarbeiter), Immobilien (Vermietung und Verwaltung von Hochhäusern in Tōkyō, darunter die, in denen der Hauptsitz von Shiseido oder das erste Restaurant »Shiseido Parlor« untergebracht sind) oder die Restaurants der Kette »Shiseido Parlor«.

Das Unternehmen wurde 1921 bei der Umwandlung von Shiseido zu einer Kapitalgesellschaft ausgegliedert. Damals hatte die Fukuhara Corp. hauptsächlich den Geschäftszweck, das Vermögen der Familie zu verwalten. Im Laufe der Jahre entwickelte sich aber der Immobilienmarkt in Japan und in den 1990er Jahren gehörte die Ginza zu den teuersten Einkaufsstraßen der Welt. Damit war es erforderlich, auch die Geschäftsbereiche der Fukuhara Corp. umzustrukturieren. Dies ist die Aufgabe, der sich die operativ tätigen Mitglieder der Unternehmerfamilie damals wie heute widmen, während sie parallel dazu die von familienexternen Managern gesteuerte Entwicklung von Shiseido zum führenden Hersteller von Kosmetikprodukten aus ihrer Aufsichtsrolle heraus begleiten.

Innerhalb des Unternehmens sowie in der Branche bzw. dem Stadtteil Ginza haben die Familienmitglieder weitere repräsentative Rollen und Funktionen. So fühlt sich die Familie Fukuhara als fester Bestandteil der Community an der Ginza, der »Shiseido Street«, wo man sich in vielerlei Aktivitäten einbringt: durch die Teilnahme an Feierlichkeiten zum Totenseelenfest O-Bon im Juli, als Förderer der Shiseido-Galerie oder des Tōkyō Metropolitan Museum of Photography oder aber durch die Pflege von Beziehungen zum traditionellen Kabuki-Theater an der Ginza oder dem Theater Shinbashi Embujō. Die Familie Fukuhara fühlt sich den Menschen und der Umgebung sehr verbunden durch das, was sie als Familienunternehmen an diesen Standort erreichen konnte.

5.9 Suntory¹³³

Suntory Holdings Ltd. (jap. Santorī Hōrudingusu Kabushiki Kaisha) ist ein japanischer Getränkehersteller für Whisky, Spirituosen und nicht-alkoholische Getränke sowie für »Products and Services«. Der Marktanteil für Whisky beträgt in Japan 70 Prozent. Hauptsitz des Unternehmens ist in Ōsaka, der Sitz des Suntory World Headquarters ist Tōkyō. Der Umsatz (2020)¹³⁴ von Suntory Holdings betrug 16,34 Milliarden Euro, davon entfielen auf die Geschäftsbereiche Spirituosen (Whisky, Spirituosen, Wein und Bier) 34 Prozent, auf nicht-alkoholische Getränke und Nahrungsmittel 56 Prozent sowie auf »Products and

133 Zusammengestellt nach Informationen von der Internetseite des Unternehmens www.suntory.co.jp/company/history/ (letzter Zugriff am 23. 5. 2021) sowie aus dem Interview mit Torii Shingo vom 24. April 2019.

134 2020 betrug der Umsatz 2.108,3 Milliarden Yen, vgl. www.suntory.com/about/overview/index.html.

Services«¹³⁵ 10 Prozent. 57 Prozent des Umsatzes (2018) werden in Japan erzielt. Suntory beschäftigt weltweit 40.000 Mitarbeitende. Das Unternehmen wird von der 3. und 4. Generation geführt.

Die Gründung

Das Unternehmen Suntory wurde 1899 von Torii Shinjirō (1879–1962) in Ōsaka gegründet. Der damals 20-Jährige war als zweiter Sohn geboren, sein Vater betrieb ein Sushi-Restaurant. In der damaligen Zeit war es häufig so, dass der Erstgeborene den Beruf des Vaters übernahm und, falls vorhanden, das Unternehmen. Warf das Geschäft nicht genug ab, gingen Zweitgeborene und weitere Söhne eigene Wege.

Die Zeit, in der Shinjirō geboren wurde, war die Zeit der Modernisierung Japans. Wer etwas auf sich hielt, trug westliche Kleidung und speiste westlich. Shinjirō war als 13-Jähriger bei einem Handelshaus in die Lehre gegangen und hatte sich Kenntnisse zu westlichen Importgütern wie Wein, deren Herstellung und Verarbeitung angeeignet. Er verfolgte die Idee, dass auch westliche Getränke gut zur japanischen Küche passen würden. Nach Abschluss seiner Lehrzeit gründete er ein eigenes Handelsgeschäft, nannte es »Torii Shōten«, kaufte einem spanischen Brüderpaar in Ōsaka eine Importlizenz ab und begann mit dem Import und Vertrieb von spanischem Portwein.

Portwein ist aufgrund seines hohen Zuckergehalts länger haltbar und nicht so empfindlich gegenüber den langen Transportwegen aus Übersee. Importware war allerdings sehr teuer, eine Flasche Portwein kostete etwa viermal so viel wie ein »japanisches Maß« (etwa 1,8 Liter) Reiswein. Zudem schmeckte er nicht allen zu traditionellem japanischem Essen wie Sushi. Shinjirō begann daher zu experimentieren, um den Geschmack an den japanischen Gaumen anzupassen. Er brachte 1907 einen »japanisierten« Portwein auf den Markt, den er »Akadama Sweet Wine« nannte. Auf dem Etikett war eine rote Kugel zu sehen, Symbol für die Sonne, die in Japan als Spenderin allen Lebens verehrt wird. Shinjirō legte früh sehr viel Wert auf ausgefallene Werbung für seine Produkte. Gemeinsam mit einem Bekannten entwickelte er in den folgenden Jahren Werbekampagnen um den »roten Ball«, den er als Haarschmuck (*kanzashi*) fertigen oder auf japanische Jacken (*happi*) drucken ließ. Auf Postern priesen namhafte Künstler seinen Akadama Sweet Wine an. Bis heute berühmt ist das Plakat einer Schauspielerin, die mit unbedeckten Schultern abgebildet ein Gläschen Akadama in der Hand hält, als erstes »nude poster« in Japan (1922).

135 »Products and Services« umfasst: Health Foods, Restaurants, Flowers, Services and Others, vgl. Suntory Group Corporate Overview Fact Sheet 2020: https://www.suntory.com/about/overview/pdf/suntory_cb2020e.pdf.

Kurz zuvor hatte Shinjirō sein Unternehmen in eine Kapitalgesellschaft (*ka-bushiki kaisha*) umgewandelt und in »Kotobukiya« umbenannt. Das Schriftzeichen *kotobuki* steht für Glück und langes Leben.

Shinjirō wollte weitere westliche Spirituosen in Japan bekannter und erschwinglicher machen. 1923 errichtete er dafür eine eigene Whisky-Brennerei in Yamasaki bei Kyōto, die erste in Japan überhaupt, und begann mit der Herstellung von Single-Malt-Whisky. In dieser Zeit verwendete er erstmals den Produktnamen »Suntory«, zusammengesetzt aus dem englischen Wort »sun« für Sonne und »tory« aus seinem Namen Torii, wobei in der lateinischen Umschrift die zwei »i« am Namensende zu einem »y« zusammengezogen wurden¹³⁶. Der Vertrieb von »Suntory Whisky Shirofuda« (engl. »white label«) begann 1929. In den folgenden Jahrzehnten wurden zwei weitere Destillieren gebaut und weitere Produktnamen wie »Suntory Kakubin« (zu dt. »eckige Flasche«, 1937) sowie als Blend der wohl berühmteste Whisky der Firma, »Suntory Hibiki« (zu dt. »Echo«), auf den Markt gebracht.

Shinjirō beschäftigte sich auch mit dem Anbau von Weintrauben, um Wein nicht nur zu importieren, sondern in Japan herstellen zu können. 1936 ging er eine Kooperation mit Kawakami Zenbei ein, der als Vater des japanischen Weins bezeichnet wird. Die von ihm gezüchtete Rebsorte trägt seinen Namen und daraus gekelterter Wein wird von Suntory bis heute unter dem Namen »Kawakami Zenbei« vertrieben. Die Suntory Weinberge befinden sich überwiegend in der heutigen Präfektur Yamanashi in Tominoooka. Auch mit der Herstellung von Bier versuchte Shinjirō sich, aus diesem Bereich stieg er aber bald wieder aus.

Ausbau und weitere Internationalisierung

Nach dem Zweiten Weltkrieg weitete sich das Geschäft mit Spirituosen in Japan rasch aus. In den 1950er Jahren wurde der Name Suntory durch Whiskysorten wie Shirofuda, Kakubin und Old Suntory in ganz Japan bekannt und verbreitete sich schnell. Nach seinem 80. Geburtstag übergab Shinjirō seinem zweiten Sohn Keizō (1919–1999) die Geschäfte. Als 13-Jähriger hatte Keizō den Namen der Familie seiner Mutter Saji angenommen¹³⁷. Eigentlich hätte der älteste Sohn von Shinjirō, Keizōs älterer Bruder Kichitarō, die Nachfolge antreten sollen, doch dieser starb 1940. So wurde Keizō 1961 Präsident. Studiert hatte er organische Chemie und nach seinem Eintritt in das Familienunternehmen richtete er ein

136 Dass der Name vom umgedrehten Torii-san (»Herr Torii«) zu San-Torii herrührt, wird vom Unternehmen nicht bestätigt, auch müsste der Firmenname dann mit »a« geschrieben werden; Interview vom 24. April 2019.

137 Ist in einer Familie kein Sohn vorhanden, der den Namen fortführen kann, ist es bis heute nicht unüblich, einen Zweitgeborenen aus einer (der) Zweigfamilie(n) zu adoptieren; vgl. Kap. 4.6. und 4.7.

Forschungsinstitut für Lebensmittelchemie ein, das heute Teil der Lebensmittelsparte von Suntory Holdings ist.

Keizō startete eine neue Werbekampagne, die die darauf abzielte, Sake als »Nationalgetränk« zum Essen durch Whisky abzulösen, der mit warmem Wasser versetzt wurde. Ein Werbeslogan für diese Kampagne lautete »Let's drink Tors and go to Hawaii«¹³⁸. Hawaii galt damals als beliebtestes Ziel für einen Auslandsaufenthalt, der in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs auch für Durchschnittsverdiener erschwinglich zu werden begann. Des Weiteren wurde eine Kette von Kneipen nach amerikanischem Vorbild eingerichtet, die »Tory Whisky Bars«. Es begann ein regelrechter Whisky-Boom in Japan. In dieser Zeit wurde der Name des Unternehmens von dem vorkriegszeitlichen »Kotobukiya« in das moderner klingende »Suntory« geändert. Dies geschah auch, da Keizō erneut mit der Herstellung von Bier begann und »Suntory Malt's Beer« auf den Markt brachte. Zusätzlich erweiterte er das Getränkeangebot um Softdrinks wie Wasser, grünen Tee und Limonaden.

In den folgenden Jahrzehnten baute Suntory ein internationales Netzwerk auf. Je nach Getränkesparte wurden Kooperationen mit namhaften Herstellern eingegangen, Abfülllizenzen für Japan erworben oder ausländische Getränkehersteller übernommen. Suntory hat eigene Weingüter in Japan (Tominooka, Präfektur Yamanashi) und Frankreich (Chateau Lagrange) und unterhält in Deutschland eine Kooperation mit dem Weingut Robert Weil. Im Bereich Softdrinks vertreibt Suntory vor allem Wasser, grünen Tee, Kaffee (z.B. Boss) und Fruchtsäfte (z.B. C. C. Lemon), hält Abfülllizenzen für Pepsi (seit 1997) oder Lipton. Mit der Umgestaltung in eine Holding übernahm Suntory ausländische Getränkehersteller wie den italienischen Limonade-Hersteller Orangina, den britischen Energydrink-Hersteller Frucor oder die Getränkesparte der britischen Firma GlaxoSmithKline. Auf dem lukrativen japanischen Biermarkt ist Suntory Malt's Beer inzwischen die Nummer 4 nach Asahi, Kirin und Sapporo mit einem Anteil von etwa 15 Prozent¹³⁹.

International am bekanntesten ist Suntory sicherlich als Hersteller von Whisky, und zwar mit eigenen Marken wie Old Suntory Yamazaki, White Label und natürlich Hibiki. Hinzu kommen die ausländischen Brands, allen voran Jim Beam, der viertgrößte amerikanische Hersteller von Whisky, der im Jahr 2014 übernommen wurde. Ebenfalls zum Konzern gehören die schottischen Traditionsmarken Bowmore, Laphroaig, Ardmore und Glen Garioch.

Nach der Umwandlung der Firma in eine Holding (2009) mit den Tochterfirmen Suntory Beverage & Food Ltd., Suntory Liquors Ltd., Suntory Beer & Spirits Ltd. und Suntory Wine International Ltd. sowie Suntory Products Ltd.,

138 Vgl. <https://www.suntory.com/about/history/timeline/>.

139 Zahl für das Jahr 2014, vgl. en.wikipedia.org/wiki/Beer_in_Japan#History.

Suntory Wellness Ltd. und Suntory Business Expert Ltd. ist Suntory Holdings Ltd. heute der fünfgrößte Getränkehersteller der Welt.

Die Firma engagiert sich sehr stark im gesellschaftlichen Bereich mit der Unterstützung von Stiftungen und Sportveranstaltungen, einem Rugby-Team, Musikveranstaltungen und zwei Museen, dem Suntory Museum in Ōsaka und dem Suntory Kunstmuseum in Tōkyō, sowie durch die Auslobung von Preisen im künstlerischen, sportlichen wie musikalischen, aber auch im wissenschaftlichen Bereich. Dieses Engagement geht zurück auf die persönliche Einstellung des Gründers Torii Shinjirō.

Die Unternehmensphilosophie

Der Gründer Torii Shinjirō wird von seinen Familienangehörigen als vielschichtige Persönlichkeit dargestellt¹⁴⁰: Seine Prinzipien waren Zielstrebigkeit, Leidenschaft und Gutherzigkeit, er war aber dabei nicht ideologisch, für ihn war das Gute das Tun an sich, nicht das Reden darüber. Für seine Großherzigkeit wurde er als Banzuiin Chōbei¹⁴¹ von Ōsaka bezeichnet. Shinjirō war einerseits der Tradition sehr verbunden, befolgte shintōistische wie buddhistische Rituale und erachtete die Verehrung der Eltern und Ahnen als sehr wichtig. Andererseits hatte er ein großes Interesse an der modernen Wissenschaft und stand den Errungenschaften der westlichen Welt sehr offen gegenüber. Als Geschäftsmann wahrte er seine Unabhängigkeit und vermied es, Kredite aufzunehmen. »Yatte minahare« heißt im Ōsaka-Dialekt so viel wie »Wer nicht wagt, der nicht gewinnt«. ¹⁴²

Die Idee, Gutes zu tun, ist ein philosophischer Ansatz in dem Sinne, dass man sich der Freundlichkeit der Welt verpflichtet fühlen sollte und das, was einem selbst an Gutem widerfahren ist, zurückgeben soll: »To do good by stealth. Repaying the kindness of the universe.« Shinjirō war zudem der Überzeugung, dass

140 Charakterisierung im folgenden Abschnitt durch Enkel Shingo (24. April 2019): »Mercy« wird häufig mit »Barmherzigkeit« übersetzt, das trifft den japanischen Begriff allerdings nicht genau. Zudem impliziert die Verwendung des Begriffs »Barmherzigkeit« einen christlichen Zusammenhang, was hier vermieden werden soll. Daher wird hier der Begriff Gutherzigkeit verwendet.

141 Banzuiin Chōbei war ein Samurai, der Anfang des 17. Jahrhunderts nach dem frühen Tode seines Vaters nach Edo, dem heutigen Tōkyō, übersiedelte und im Stadtteil Asakusa eine Arbeitsvermittlung für herrenlos gewordene Samurai (*rōnin*) eröffnete. Er war ein hervorragender Schwertkämpfer und setzte sich sehr für diejenigen ein, die unter der Willkür der Samurai zu leiden hatten. Für seine Ritterlichkeit war er in der Stadtbevölkerung sehr beliebt. Sein Leben und Wirken wurden im Kabuki-Theater thematisiert und vor einigen Jahren auch verfilmt.

142 Informationen vom Besuch bei Suntory am 24. April 2019, wo *yatte minahare* mit »Go for it! You won't know until you try. (Don't look back.)« übersetzt wurde.

die Menschen, die ihre Eltern respektieren, gute Menschen würden¹⁴³. Seine Söhne zollten ihm Respekt und sprachen von ihm in der Höflichkeitsform, auch wenn er nicht anwesend war.

Der zweitälteste Sohn Keizō, der den Familiennamen seiner Mutter Saji angenommen hatte, stand hinsichtlich der Zielstrebigkeit, mit der er diesen »Dienst« an Familie und Firma versah, der seines Vaters in nichts nach. »Yatte minahare«, mit diesem Ausdruck hatte der Vater seinen Sohn ermuntert, die Nachfolge anzutreten¹⁴⁴ und auch in das Biergeschäft einzusteigen, in welchem dem Vater der Erfolg verwehrt geblieben war. Mit seiner wissenschaftlichen Herangehensweise und seinem Streben nach dem besten Ergebnis schaffte Keizō es, Suntory als Branchenneuling im Premium-Segment zu etablieren. Der Ausspruch »Yatte minahare« wurde so etwas wie ein Firmenmotto: »Probiere es aus, du schaffst das!«

Die Familie Torii

Der Gründer Torii Shinjirō war der Zweitgeborene. Das Geschäft seines Vaters würde sein älterer Bruder übernehmen, also machte Shinjirō sich mit 20 Jahren selbständig. Shinjirō hatte drei Kinder, seine Frau starb früh, so dass er mit 40 Jahren bereits Witwer war. Auch sein ältester Sohn verstarb allerdings, bevor er die Nachfolge übernehmen konnte. Von Anfang an waren mehrere männliche Familienmitglieder aus einer Generation im Unternehmen tätig und das hat sich bis heute so erhalten. Shinjirōs Nachfolger wurde 1961 sein zweitgeborener Sohn (Saji) Keizō. Von der Ausbildung her Wissenschaftler, folgte er in dieser Hinsicht einer der Neigungen seines Vaters, kehrte aber, da der erstgeborene Bruder verstorben war, wieder in den Dienst der Familie und des Familienunternehmens zurück.

Die drei Linien sind aber auch in der 3. Generation eng verbunden, wie man an der gemeinsamen Arbeit in der operativen Führung sehen kann und auch bei Treffen der Familie zu Anlässen wie Hochzeiten oder Trauerfeiern.

Unter dem 3. Präsidenten Torii Shin'ichirō gab es sonntags regelmäßige Treffen der Anteilseigner im Privathaus des Präsidenten zur Abstimmung über die Geschäfte. Diese Treffen dienten der Bekräftigung des Vertrauens in der Familie untereinander und der Legitimierung ihres Oberhauptes mit diesem Familienvertrauen. Nach dessen Tode 2006 kam diese Tradition des sonntäglichen Treffens zum Erliegen. Zunächst mussten alle wichtigen, das Unternehmen be-

143 »Those who respect their parents will become good people.« Zitat in englischer Sprache vom Besuch bei Suntory, 24. April 2019.

144 Interview mit Saji Keizō, www2.nhk.or.jp/archives/jinbutsu/detail.cgi?das_id=D000925011_1_00000 (letzter Zugriff am 23. 5. 2021) sowie Yamaguchi & Kaikō (2003).

treffenden Angelegenheiten geregelt und auch die vorgeschriebenen buddhistischen Rituale abgehalten werden. Inzwischen treffen sich die etwa zehn Anteilseigner der 4. Generation einmal im Jahr. Dabei geht es nicht nur darum, den Kontakt zueinander aufrechtzuerhalten, sondern auch darum, Schulungen zu konkreten Themen der Familiengeschafter wahrzunehmen¹⁴⁵.

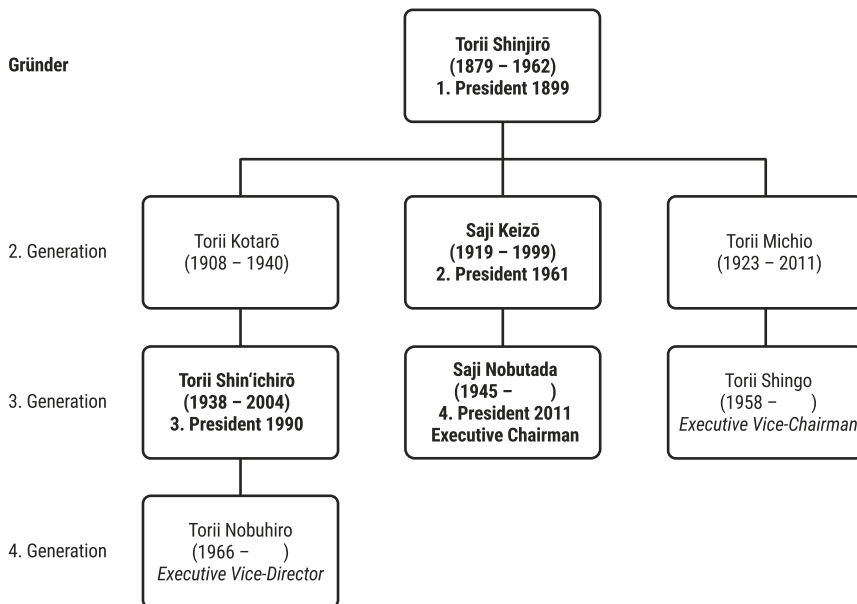


Abbildung 8. Stammbaum der Familie Torii (männliche Familienmitglieder). Quelle: eigene Darstellung.¹⁴⁶

Eigentümerstruktur

Der Gründer Shinjirō hatte drei Söhne. Die drei Stämme halten jeweils ein Drittel der Anteile. Diese Verteilung bestand bereits in der 2. Generation.

Heute gibt es 17 Einzelgeschafter aus der Familie, die jeweils maximal 4,9 Prozent der Anteile halten. Dies hängt mit der hohen Erbschaftssteuer zusammen. Diese Anteile werden nicht gepoolt. Die restlichen Anteile halten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens.

Die Tochterfirma Suntory Beverage & Food wurde 2014 im Zusammenhang mit der Übernahme der amerikanischen Firma Jim Beam an die Börse gebracht. 59 Prozent der Aktien werden hier allerdings von der Familie Torii gehalten.

145 Interview am 24. April 2019.

146 Bezeichnungen in der Abbildung nach Angaben von Suntory, Interview vom 24. April 2019, bzw. von der Internetseite des Unternehmens, www.suntory.com (letzter Zugriff 21. 5. 2021).

Nachfolgeregelung

Heute sind fünf Angehörige der Familie im operativen Geschäft. Sie stammen aus allen Familien der drei Söhne des Gründers, von denen der Linie des Erstgeborenen die größte Bedeutung zukommt und damit in der elaborierten Führungsstruktur der japanischen Tradition des *ie* folgt. Eine Beschränkung der Anzahl der Familienmitglieder, die im Familienunternehmen aktiv sein können, gibt es Torii Shingo zufolge nicht. Es ist eher so, dass nicht mehr Familienmitglieder Interesse haben, sich aktiv zu beteiligen.¹⁴⁷

Nach dem Tod des ältesten Sohnes Kotarō wurde der zweitälteste Sohn Keizō Nachfolger in der zweiten Generation (2. Präsident). Der 3. Präsident wurde dessen Cousin Torii Shin'ichirō, der Sohn des älteren Bruders von Keizō. Damit fiel die Nachfolge wieder in die Hauptlinie des ältesten Sohnes des Gründers zurück. 4. Präsident wurde mit (Saji) Nobutada der älteste Sohn des Zweitgeborenen (Saji) Keizō. Als Executive Vice Chairman sind jeweils ein Sohn aus den anderen beiden Linien tätig.

Ob die Nachfolge auch in der nächsten Generation nach dem *ie*-Prinzip fortgesetzt wird und ob weibliche Familienmitglieder in das operative Geschäft einsteigen, wird die Zukunft zeigen.

5.10 Die ältesten Familienunternehmen in Japan

Die vorangegangenen Kapitel haben die langlebigen Familienunternehmen vorgestellt, die das Forschungsteam des WIFU im April 2019 für ein Interview besucht hat. Ergänzt werden diese Beispiele im Folgenden um drei Beispiele der ältesten japanischen Familienunternehmen, die bei einer Betrachtung von Langlebigkeit nicht fehlen dürfen.¹⁴⁸

Stellvertretend für die ältesten japanischen Familienunternehmen werden in diesem Kapitel Kongō Gumi (578), Koman Ryokan (717) und Hōshi Ryokan

147 Interview vom 24. April 2019.

148 Aufgrund der weltweiten Pandemie durch Covid-19 und den damit verbundenen Einreisebeschränkungen konnten seit März 2020 keine Forschungsreisen nach Japan durchgeführt werden. Daher wurden andere Wege zur Datensammlung gesucht, u. a. Interviews online durchgeführt (u. a. mit Hiuke Tamio, CEO von Koman) und mittels Internetrecherche ergänzende Informationen von den Webseiten der Unternehmen zusammengetragen sowie Interviews mit Unternehmensvertretern, die im Internet frei zugänglich sind. Bücher, die von Mitgliedern der Familienunternehmen verfasst wurden, wie das von Kongō Toshitaka (2013), wurden ebenso herangezogen wie Artikel, denen Interviews mit Familienmitgliedern zugrunde liegen. Die Inhalte wurden den Fallbeispielen der WIFU-Team-Reise von 2019 entsprechend zusammengetragen.

(718)¹⁴⁹ betrachtet. Einige der ältesten japanischen Unternehmen können ihre Geschichte nicht in allen Details nachweisen. Schriften wurden durch Brände aufgrund von Krieg oder Naturkatastrophen vernichtet. Einige der Gasthäuser (*ryokan*)¹⁵⁰ werden also länger betrieben als sie angeben. Darauf weisen die *tōshu/shachō* von altherwürdigen Unternehmen *shinise* selbst hin und merken an, dass es wahrscheinlich weitere Gasthäuser ähnlichen Alters gebe, von denen man nicht weiß, weil man deren Geschichte nicht kennt oder weil keine Nachweise mehr über ihren Ursprung existieren. Solche *shinise* erscheinen daher auf keiner Liste, haben aber analoge Geschichten und Erfahrungen. Umso mehr gilt es, sich mit den ganz alten Familienunternehmen zu befassen, deren Historie über viele Jahrhunderte nachverfolgt werden kann.

5.10.1 Kongō Gumi¹⁵¹

Wie bereits mehrfach angemerkt, ist Kongō Gumi das älteste japanische Familienunternehmen und wird in der japanischen Teikoku Databank auch mit diesem Eintrag geführt¹⁵². Auf diese Ursprünge sind die Familienmitglieder und die Mitarbeiter von Kongō Gumi sehr stolz und danach richten sie bis heute ihre Arbeit und ihr Leben aus. So beschreibt es Kongō Toshitaka (39. Generation) in seinem Buch »1400 Jahre seit der Gründung. Die 16 Weisheiten, die im ältesten Unternehmen der Welt überliefert werden«, das einen Tag nach seinem Tod im Jahr 2013 erschien¹⁵³.

149 Im Jahre 2011 verlor das Hōshi den Eintrag in das Guinness Buch als ältestes Gasthaus von 1996 an das Gasthaus Keiunkan, das den Nachweis vorlegen konnte, im Jahr 705 die ersten Gäste beherbergt zu haben.

150 *Ryokan* bezeichnet ein »traditionelles japanisches Gasthaus«, in dem die Böden mit Tatami ausgelegt sind und man in Futon-Betten schläft.

151 Wertvolle Hinweise zur Geschichte von Kongō Gumi hat Professor Sone Hidekazu (Shizuoka University of Art and Culture) nicht nur in den hier zitierten Werken, sondern dankenswerterweise auch in einigen mit Sigrun C. Caspary online durchgeführten Interviews geteilt, z. B. am 7. 5. 2021 und am 30. 5. 2022.

152 Kongō Gumi wird in der Teikoku Databank und von Tōkyō Shōko Research Ltd. als das älteste japanische Unternehmen geführt, vgl. Sone (2010), S. 696. Auch William O'Hara (2004), S. 4, hält Kongō Gumi für das älteste Familienunternehmen der Welt, auch wenn die historischen Dokumente für eine Aufnahme in das Guinness-Buch als nicht ausreichend erachtet wurden; allerdings schrieb O'Hara dies vor der Übernahme 2006.

153 Kongō (2013). Für die Einordnung historischer Geschehnisse sowie die Veränderung des Managements nach dem Einstieg der Takamatsu Group (2006) siehe auch Sone (2010, 2015) und Sone & Yoshimura (2004).

Zur Geschichte von Kongō Gumi

Kongō Gumi kann seinen Ursprung bis in das Jahr 578 zurückführen. Damit geht die Geschichte des Familienunternehmens in die Anfänge des japanischen Reiches zurück, die in Kapitel 2 bereits beschrieben wurden. Der Buddhismus war nach Japan gelangt und hatte die auch am Herrscherhof Zuspruch gefunden. Dem als tiefgläubig beschriebenen Prinz Shōtoku Taishi wird zugeschrieben, den Auftrag für den Bau des buddhistischen Tempels Shitennōji in Japan erteilt zu haben¹⁵⁴. Tatsächlich bedeutsam ist, dass Shōtoku erstmals in großem Umfang staatliche Mittel für den Bau von buddhistischen Tempeln aufgewendet hat. Für die Errichtung des Shitennōji wurden Zimmerleute, unter ihnen Kongō Shigemitsu, aus dem koreanischen Paekche eingeladen, das sich aufgrund des engen Austauschs mit dem China der Wei-Zeit zu einem Zentrum des Buddhismus in der Region entwickelt hatte. Die japanischen Zimmerleute dieser Zeit hatten Erfahrungen im Bau von Palästen und Shintō-Schreinen, aber eben nicht im Bau buddhistischer Tempel. Diese Zusammenhänge finden auch in der ältesten japanischen Chronik Nihonshoki¹⁵⁵ Erwähnung und zeigen die Bedeutung von Kongō Gumi für die Geschichte des Buddhismus in Japan insgesamt.

Als Baumeister des Shitennōji hatte Kongō Shigemitsu den Segen des ersten Abts erhalten und er blieb daher mit seinem Betrieb nahe am Gelände der Tempelanlage. In den folgenden Jahrhunderten stand die Geschichte des Familienunternehmens in enger Verbindung mit der Geschichte des Shitennōji. Belegt wird dies durch eine Schriftrolle, in der auf mehr als drei Metern die Genealogie der Familie Kongō sowie wichtige Ereignisse im Leben des jeweiligen Baumeisters und Familienoberhaupts niedergeschrieben sind¹⁵⁶. Dort ist nachzulesen, welche bedeutenden Bauwerke Kongō Gumi noch errichtet hat, beispielsweise den Tempel Hōryūji (607) in Nara. Welche Leistung die Zimmerleute damals zustande gebracht haben, zeigt sich daran, dass die Pagode als heutzutage ältestes Holzbauwerk im Guinness-Buch der Rekorde geführt wird.¹⁵⁷ Der Anspruch der

154 In etlichen Quellen wird Shōtoku Taishi als Auftraggeber genannt, z. B. O'Hara (2004), S. 3; Jaffe (2020), S. 39, übernimmt diese Quelle. Die Lebensdaten von Shōtoku Taishi werden mit 574–622 angegeben, so z. B. Hall (1968), S. 50, womit er zur Zeit der Gründung von Kongō Gumi gerade einmal vier Jahre alt gewesen wäre. Vermutlich wurde der Auftrag für die Errichtung selbst von seinem Vater Yōmei Tennō gegeben und Shōtoku hat den Bau nach seiner Fertigstellung eingeweiht, nachdem er 593 Regent geworden war (vgl. Kap. 2.1). Nicht alle Taten und Werke Shōtokus sind ihm eindeutig zuzuschreiben. Gesichert ist, dass er den Bau des Tempels Hōryūji in Nara in Auftrag gab, welcher ebenfalls von Kongō Gumi errichtet wurde.

155 Vgl. Kap 2.1.

156 Kongō (2013), S. 48f.

157 Eine dendrochronologische Messung aus dem Jahr 2001 ergab, dass der Baum im Jahre 594 gefällt wurde, was für die Theorie spricht, dass der Hōryūji von Prinz Shōtoku selbst genutzt

Zimmerleute, höchste Qualität zu liefern, um die dort verehrten Buddhas, die Mönche und die Gläubigen zufriedenzustellen, zeugt bis heute vom hohen handwerklichen Geschick der Erbauer. Der Shitenōji kam durch Naturkatastrophen immer wieder zu Schaden, insgesamt sieben Mal haben Baumeister der Kongō Gumi weitreichende Arbeiten daran übernommen. Weitere bekannte Bauwerke sind die Tempelanlage des Kōya (816) oder das Schloss Ōsaka (1583).¹⁵⁸

Im Laufe der Jahrhunderte gab es allerdings auch immer wieder schwierige Zeiten für das Unternehmen. Bis zum Ende der Tokugawa-Zeit erhielt Kongō Gumi regelmäßig Aufträge der Shōgunats-Regierung bzw. von Lehnsfürsten, die die Tempel in der Region unterstützt hatten. Mit dem Edikt der Meiji-Regierung von 1870 über die Trennung von Buddhismus und Shintō brach diese Grundlage plötzlich weg.¹⁵⁹ Auch wenn deren Trennung nicht vollständig umgesetzt wurde, trug das Edikt doch dazu bei, dass die wirtschaftliche Situation der Klöster und Tempel sich erheblich verschlechterte. Sie finanzierten sich nunmehr ausschließlich aus Opfergaben und Spenden, was bedeutete, dass Auftragsvergabe an Zimmerleute und die Bezahlung von Arbeiten abhängig wurden von den Schwankungen im wirtschaftlichen Wohlergehen der Tempel und Klöster sowie der Gläubigen. In den 1920er Jahren erschütterten mehrere Krisen Japan, was die finanzielle Situation der Tempel und Schreine erheblich verschlechterte und Kongō Gumi an den Rand des Ruins brachte. Kongō Ji'ichi (37. Generation) konnte es nicht ertragen, für den Untergang des Traditionsunternehmens verantwortlich zu sein, und bereitete als Konsequenz daraus 1932 am Grab seiner Ahnen seinem Leben ein Ende.

Nach dem Tod ihres Mannes Ji'ichi übernahm seine Ehefrau Yoshie als *tōshu* und *shachō* die Führung von Kongō Gumi. Aus der Ehe waren drei Töchter, aber kein Sohn hervorgegangen, so dass Yoshie die Entscheidung treffen musste, das Familienunternehmen aufzugeben oder eben selbst in die Führung einzutreten. Dies war das erste Mal in der Geschichte, dass eine Frau die Geschicke des Traditionsunternehmens in die Hand nahm oder nehmen musste. Bis dahin war es stets gelungen, einen *tōshu* zu finden, der auch die Leitung des Familienunternehmens übernehmen konnte. Damit Yoshie die Geschäfte führen konnte, nahm sie die organisatorische Trennung von Auftragsverwaltung und Werkstattbetrieb vor. Frauen waren aus religiösen Überzeugungen im Tempelbau nicht erlaubt, die Trennung der Bereiche ermöglichte es ihr, die Führung im Familienunternehmen zu übernehmen, ohne die innerbetriebliche Organisation

wurde; vgl. <https://web-japan.org/trends00/honbun/tj010330.html> (letzter Zugriff am 15.9.2021).

158 Internetseite des Unternehmens <https://www.kongogumi.co.jp/> (letzter Zugriff am 15.9.2021)

159 Zum Edikt der Meiji-Regierung über die Trennung von Buddhismus und Shintō im Jahre 1870 siehe Kap. 3.4.

des Handwerks zu verändern. Des Weiteren erweiterte sie den Geschäftsbereich und verhandelte die Genehmigung zur Fertigung von Holzsärgen, was dem Unternehmen das Überleben sicherte. Kurz nachdem Yoshie die Geschäfte übernommen hatte, wurde im Jahre 1934 die fünfstöckige Pagode des Shitennōji durch einen Taifun erheblich beschädigt. Yoshie setzte sich dafür ein, dass Kongō Gumi den Auftrag zum Wiederaufbau erhielt und auch für den Bau und Reparaturen an weiteren traditionellen Schrein- und Tempelbauten berücksichtigt wurde¹⁶⁰. Damit konnte sie erreichen, dass der Geschäftsbetrieb entsprechend den Prinzipien des Hauses weitergeführt werden konnte: an der traditionellen Ausbildung und Fertigungstechnik der Holzbauweise festzuhalten und dennoch nicht zu abhängig von staatlichen Aufträgen zu werden. Damit leistete sich Kongō Gumi es, anders als andere Traditionsbetriebe im Tempel- und Schreinbau, lukrative Aufträge im Zusammenhang mit militärischen Beschaffungsprogrammen nicht anzunehmen. Auch den Schritt in das Ausland ging das Unternehmen nicht mit, was die Konsequenz bei einer stärkeren Zusammenarbeit mit dem Militär gewesen wäre, das u. a. Aufträge für Bauprojekte (z. T. auch Shintō-Schreine) in der Mandchurei oder auf den Philippinen vergab. Kongō Gumi blieb damit im Vergleich zu anderen Konstruktions- und Bauunternehmen klein und lokal.¹⁶¹

Die unternehmensinterne Arbeitsorganisation war so aufgeteilt, dass es für bestimmte Aufträge einzelne Gruppen (*kumi*) gab, denen ein Zimmermeister vorstand. Dieser bildete seine Lehrlinge selbst aus, wobei es zehn Jahre dauerte, bis eine nächste Stufe erreicht wurde.¹⁶² Diese Gruppen standen untereinander im Wettbewerb um die besten Lehrlinge, die beste Arbeit und den besten Ruf und förderten somit über die Jahrhunderte Innovation und technische Fortschritte in der Holzverarbeitung.

Nach Ende des Zweiten Weltkriegs änderte sich die Gesetzeslage, so dass sich die Möglichkeiten staatlicher oder halbstaatlicher Organisationen verbesserten, Aufträge zum Schutz nationaler Kulturschätze zu erteilen. Bis dahin waren Aufträge für den Bau von Tempeln und Schreinen ausschließlich von Religionsgemeinschaften selbst erteilt worden, womit die Arbeitsauslastung bei den Schreinbaumeistern von deren finanziellen Möglichkeiten und indirekt von der Spendenbereitschaft der Gläubigen abhing. Die Pagode des Shitennōji war im Krieg erneut zerstört worden und sollte wiederaufgebaut werden. Aus feuerschutzrechtlichen Gründen wurde allerdings entschieden, dass der Shitennōji nicht mehr als reine Holzkonstruktion errichtet werden sollte, sondern mit einem Stahlbetonkern. Dies war ein gänzlich neues Geschäftsgebiet und für die

160 Kongō (2013), S. 95 ff.

161 Sone (2010); S. 701 f.

162 Kongō Toshitaka (2013), S. 22.

Zimmerleute eine Herausforderung, die Pagode mit anderen Werkstoffen so zu errichten, dass sie dennoch aussehen würde wie vor 1400 Jahren. Zunächst sollte ein anderes Unternehmen den Auftrag erhalten, weil man dem Traditionsbetrieb Kongō Gumi das Betongewerk nicht zutraute. Doch Kongō Toshitaka schaffte es, die Verantwortlichen zu überzeugen, dass sein Unternehmen die Pagode auch unter Verwendung mit dem für die Schreinbaumeister ungewohnten Werkstoff Beton zum nunmehr siebten Male in ihrer Geschichte erneuern durfte. Allerdings veränderten sich in dieser Zeit auch andere gesetzliche Vorschriften für Arbeitsplatz- und Ausbildungsbedingungen und erschwerten es Kongō Gumi, mit den firmeninternen Abläufen im Traditions Handwerk so fortzufahren wie bisher.

Übernahme durch die Takamatsu Group 2006

In den folgenden Jahren folgten Aufträge zu Reparaturarbeiten, die so wichtige nationale Kulturdenkmäler umfassten wie das Schloss Ōsaka oder den Heian-Schrein in Kyōto. Ende der 1990er Jahre befand sich das Unternehmen wieder in einer Krise, obwohl es im Jahr 1996 eine Gesetzesänderung gegeben hatte, durch welche die Bereitstellung öffentlicher Mittel für den Erhalt von »Nationalen Kulturschätzen« ausgeweitet werden konnte. In dieser schwierigen Zeit hatte Kongō Toshitaka 2002 die Führung des Unternehmens an seinen Sohn Masakazu (40. Generation) übergeben. Die Auftragslage war schwach, aber solche Zeiten hatte man bei Kongō Gumi immer wieder erlebt und überwinden können. Diesmal lagen die Schwierigkeiten allerdings nicht im Bereich der Auftragseinerwerbung oder der steigenden Löhne, sondern im Bereich der Unternehmensfinanzierung. Im Nachgang der Blasenwirtschaft (»bubble economy«) ab Mitte der 1990er Jahre mussten die Banken ihre Kreditvergabe an Kleinunternehmen erheblich restriktiver gestalten und ließen für eine Tilgung nur noch kürzere Laufzeiten zu. Die Banken wollten Kongō Gumi keine weiteren Überbrückungskredite gewähren, weil sie fürchteten, dass sich dies herumspräche und andere Branchen auch andere Konditionen verlangen würden.¹⁶³ Nun holte das Unternehmen die von der Vorgängergeneration getroffene Entscheidung ein, die traditionelle Bau- und Arbeitsweise zu wahren und diese als alleinige Geschäftsgrundlage beizubehalten. Zu spät war damit begonnen worden, das Geschäft anders aufzustellen. Dies brachte Kongō Gumi neuerlich in die Situation, entweder Konkurs anmelden oder seine Unabhängigkeit aufgeben zu müssen. Als die Takamatsu Group Interesse bekundete, sich an dem ältesten Familien-

163 Kongō Masakazu ist überzeugt, dass die finanzielle Beteiligung nur aufgrund der rigiden Gesetzeslage im japanischen Unternehmens- und Handelsrecht erforderlich gewesen sei, zitiert bei Sone (2010), S. 702.

unternehmen finanziell zu beteiligen, nahm Masakazu Gespräche auf. 2006 stieg die Takamatsu Group bei Kongō Gumi als Investor ein, allerdings nur insoweit, wie Masakazu es erbeten hatte. Es wurde also lediglich die Unternehmensführung verändert, nicht die traditionelle Organisations- und Arbeitsstruktur. In diesem Sinne gesprochen wird der Betrieb also fortgeführt wie seit Jahrhunderten, wenngleich der Preis dafür aus Sicht des Familienbetriebes hoch ist: Erstmals seit Bestehen war kein Mitglied der Familie Kongō mehr im Vorstand aktiv, lediglich ein Mitglied der Familie Kongō sollte stellvertretend im Unternehmen tätig bleiben. Dadurch konnte aber immerhin das traditionelle Handwerk so erhalten bleiben, wie es seit 14 Jahrhunderten praktiziert wurde. Die Zimmerleute arbeiten weiterhin in einzelnen Gruppen organisiert, auch wenn es schwieriger wird, Lehrlinge zu finden, die bereit sind, sich der traditionellen Ausbildung verschreiben. Dennoch konnte die Zahl von 80 Mitarbeitern im Jahre 2006 auf 110 im Jahre 2020 ausgeweitet werden.¹⁶⁴

Nachfolgeregelungen in der Familie Kongō

Seit über 1400 Jahren ist festgelegt, dass immer nur ein Baumeister vom Abt des buddhistischen Tempels die entsprechenden Weihen erhält, am Shitenōji Arbeiten durchführen zu dürfen, und dass dieser Zimmermann ein Mitglied der Familie Kongō sein muss. Dies zeigt also die enge Verbindung zwischen dem Tempel und dem Familienunternehmen. Der Sitz von Kongō Gumi befand sich daher auch auf dem Gelände des Tempels. Um diese Verpflichtung zu erfüllen, hatte an der Spitze des Betriebs ein Tempelbaumeister (*miyadaiku*)¹⁶⁵ zu stehen, der auch in der Lage war, das Unternehmen zu führen. Unter dieser Prämisse wurde ein Nachfolger ausgesucht, der aufgrund des Unternehmenscharakters sowie aus religiösen Gründen männlich zu sein hatte. Erfüllte der älteste Sohn die Erwartungen nicht, wurde ein jüngerer Bruder eingesetzt. In seinem Buch beschreibt Kongō Toshitaka, dass die männlichen Familienmitglieder nicht immer die beste Gesundheit hatten, und die Familie dank der robusten Gesundheit der Kongō-Frauen fortgeführt werden konnte, deren Töchter mit geeigneten *miyadaiku* verheiratet wurden. Toshitaka bewundert die Fähigkeit, über die Jahrhunderte fähige Zimmerleute zu finden, die in die Familie einheirateten und die Nachfolge (*muko yōshi*) antraten. Yoshisada beispielsweise, der 1768 in die Familie einheiratete, muss herausragende Fähigkeiten als Zimmermann besessen

164 Nakazawa (2020), Bayangkari (2021).

165 *Daiku* bedeutet Zimmermann, wobei das Schreinerhandwerk mitgetätigt wird. Als *miyadaiku* werden die Zimmerleute bezeichnet, die vornehmlich shintōistische Schreine und buddhistische Tempel fertigen. Als *shōdaiku* wird ein Zimmermeister von Kongō Gumi bezeichnet, der die entsprechenden buddhistischen Weihen für die Arbeit am Shitenōji erhalten hat, vgl. Kongō (2013), S. 50.

haben, was auch aus der Schriftrolle mit der Genealogie hervorgeht, in der neben den Lebensdaten der Familie Kongō auch die großen Arbeiten ihrer *tōshu/shachō* vermerkt werden.

Hatte ein Sohn gesundheitliche Schwierigkeiten oder stellte sich heraus, dass er sich nicht für die Führung des Unternehmens eignete, wurde die Nachfolgeregelung geändert. Belegt ist dies in der Nachfolge von der 32. auf 33. bzw. die 34. Generation. Als sich nach dem frühen Tod von Kongō Yoshisada (1808) herausstellte, dass der älteste Sohn Kongō Yoshiyuki (33. Generation) die schwächliche Gesundheit seines Vaters geerbt hatte, trat sein jüngerer Bruder Yoshimori die Nachfolge im Familienunternehmen an. Dieser erwies sich allerdings als nicht fähig genug, die Führung zu übernehmen, und er schied nach zwei Jahren aus dem *ie* aus. Er überließ die Nachfolge im Familienunternehmen seinem jüngeren Bruder Yoshinaga¹⁶⁶.

In seinem Buch berichtet Toshitaka, wie er selbst 1948 als Schwiegersohn in die Familie Kongō kam. Ein befreundeter *miyadaiku* hatte ihn angesprochen, ob er sich nicht vorstellen könnte, die Nachfolge bei Kongō Gumi anzutreten. Damals war, wie erwähnt, Yoshie Oberhaupt der Familie, sie suchte einen Schwiegersohn mit Zimmermannsexpertise, der auch Führungsqualitäten haben sollte. Toshitakas Freund war mit der ältesten Tochter verheiratet, traute sich aber die Aufgabe nicht zu. Kurz darauf kam Yoshie selbst mit ihrem Betriebsleiter (*bantō*)¹⁶⁷ zu Toshitaka und bat ihn, die Nachfolge anzutreten. Toshitaka habe sich sehr geehrt gefühlt, in einem so traditionsreichen Unternehmen arbeiten zu dürfen. Da er nicht an seinem Familiennamen Watanabe hing, habe er keinen Grund gehabt, nicht zuzusagen. Gerade einmal 22 Jahre alt heiratete er die jüngste Tochter Yoshies namens Mitsuko und trat in das Unternehmen ein. Toshitaka leitete das Unternehmen ab 1967 als *shachō*, Yoshie wechselte auf die Position des *kaichō*. Nach 35 Jahren an der Unternehmensspitze übergab er 2002 seinem Sohn Masakazu die Leitung und wurde selbst *kaichō*.

Wie beschrieben, musste Kongō Masakazu (40. Generation) die Führung des Unternehmens im Jahre 2006 an die Takamatsu Group abtreten. Somit verlor die Familie Kongō die Position des *shachō* an ein externes Management. Die Tradition, ein Familienmitglied im Unternehmen zu haben, um für die Belegschaft und die Kundschaft weiterhin die Präsenz der Familie zu signalisieren, wird allerdings fortgeführt. Aktuell ist dies die Tochter von Masakazu (41. Generation).

166 Der Austritt von Yoshimori aus dem Unternehmen und daher auch aus dem *ie* wurde auch im Stammbaum entsprechend vermerkt, vgl. Kongō (2013), S. 77f. Allerdings werden keine Informationen darüber gegeben, wie die Entscheidung herbeigeführt wurde.

167 Ein *bantō* ist heutzutage mit einem Geschäftsführer gleichzusetzen.

Die Langlebigkeit des ältesten Familienunternehmens ist über die vielen Jahrhunderte hinweg eng mit dem Shitennōji verbunden. Dort werden die Zeremonien und Rituale zur Segnung der Werkzeuge durchgeführt, die die Zimmerleute der Kongō Gumi selbst herstellen und die für ihre Arbeit unerlässlich sind. An jedem ersten und 15. Tag des Monats werden weitere Zeremonien zum Gedenken an die Ursprünge des Unternehmens abgehalten.¹⁶⁸ Es ist die Ehrfurcht vor dieser Tradition, gepaart mit dem Stolz auf die Geschichte, so Kongō Toshitaka in seinem Buch, der die Zimmerleute antreibt, so akkurat zu arbeiten, dass ihr Werk die Jahrhunderte unbeschadet überdauert. Auch die Nachwelt solle davon überzeugt sein, dass die Vision ihres Gründers weiterlebt, dass die *mi-yadaiku* von Kongō Gumi höchste Qualitätsarbeit geleistet haben und würdig sind, den dort verehrten Buddhas und Gottheiten einen Sakralbau zu errichten – so, wie es in den seit 1400 Jahren überlieferten 16 Regeln steht, die Kongō Ji'ichi (37. Generation) in seinem Vermächtnis erstmals niedergeschrieben hat.¹⁶⁹

5.10.2 Koman Ryokan

Das Gründungsjahr des traditionellen japanischen Gasthauses Sennen no yu Koman Ryokan wird mit dem Jahr 717 angegeben. Der amtierende Präsident (*shachō*) Hiuke Tamio¹⁷⁰, der das zweitälteste Familienunternehmen Japans in der 22. Generation¹⁷¹ führt, gibt sich bescheiden. Man sei nur zufällig in der glücklichen Lage, das Alter belegen zu können – es gebe sicher noch weitere Gasthäuser mit einer ähnlich langen Geschichte, deren Quellen vielleicht noch nicht öffentlich seien oder vernichtet wurden. Dies gelte wahrscheinlich für weitere Gasthäuser in dieser Gegend von Kinosaki, einem Örtchen von 2500 Seelen, das an der Mündung des Flusses Maruyama in das Japan-Meer liegt. Wegen der vielen heißen Quellen wird der ganze Ort Kinosaki als »Onsen« bezeichnet¹⁷² und gehört zu den namhaften Spas¹⁷³ des Landes.

168 Kongo (2013), S. 64–66.

169 Kongō Toshitaka (2013), S. 74–76.

170 Interview mit Hiuke Tamio, Präsident von Koman, vom 17. November 2021.

171 Auch wenn es Quellen gibt, die den Ursprung des Familienunternehmens auf das Jahr 717 datieren, reicht der Stammbaum nur in die Muromachi-Zeit zurück, daher wird bei Koman die Anzahl der Nachfolger auch erst ab dieser Zeit gezählt. Vermutlich müsste die Zahl ähnlich groß sein wie beim Hōshi, also 45. oder 46. Generation. Ähnlich wird auch bei Ikenobō verfahren, vgl. Exkurs III.

172 »Onsen« heißt übersetzt »heiße Quelle« und wird sowohl für die Quelle an sich als auch für ein »öffentliches Bad« genutzt, das aus dieser Quelle gespeist wird. In Japan gibt es ca. 27.000 Onsen; vgl. Serbulea und Payyappallimana (2012). Für Kinosaki Onsen vgl. <https://kinosaki-spa.gr.jp/facility/shisyo/> (letzter Aufruf am 17. 11. 2021).

173 Beispielsweise <https://www.japan.travel/de/de/guide/onsen-guide/> (letzter Aufruf am 17. 11. 2021).

Zur Geschichte von Koman Ryokan

Die Geschichte von Koman reicht bis in die Zeit vor den ersten japanischen Chroniken zurück. Im Nihonshoki wird berichtet, der 11. Tennō Suinin¹⁷⁴ habe befreundeten Adligen aus dem koreanischen Silla angeboten, in der Provinz Tajima, der heutigen Provinz Hyōgo, sesshaft zu werden. Vier Familien seien der Einladung gefolgt, darunter die Familie Hiuke. Einem Nachfahren der Hiuke namens Gonnokami sollen der Legende nach im Jahr 709 im Traum vier Gottheiten (*kami*) erschienen sein. Sie wiesen ihm den Weg nach Kinosaki zur »Mandara-Quelle«¹⁷⁵. Zu Ehren der *kami* des Wassers wurde der Schrein Shisho errichtet. Im Jahre 717 soll ein hochrangiger Priester namens Dōchi Shōnin¹⁷⁶ an dieser Quelle seinen Wanderstab in die Erde gestoßen haben, nachdem er zuvor im Schrein tausend Tage meditiert und die Gottheiten um Segen für diese Quelle gebeten hatte. Seitdem werden dem Wasser der Quelle Heilkräfte nachgesagt. Der Priester gab der Quelle den Namen Mandara-Quelle und beauftragte Hiuke Gonnokami, sich darum zu kümmern, dass die Quelle nicht versiegt. Daraufhin eröffnete Gonnokami ein Gasthaus für die Gäste, die im Mandara-Onsen Heilung suchten. In der Nähe gab es die »Gänse-Quelle«, die bereits genutzt wurde, und fünf weitere wurden in der folgenden Zeit erschlossen, so dass es nunmehr sieben Quellen sind, die in Kinosaki sprudeln. Jedes Jahr am 15. Oktober wird ein Fest (*matsuri*) mit Prunkwagen gefeiert, das an diesen Gründungsmythos erinnert.

Die Geschichte der Familie Hiuke ist mit der Geschichte der Mandara-Quelle und dem Ort Kinosaki eng verbunden. Der Name »Ko-man« geht auf das »alte Mandara« Gasthaus zurück, das in der Nähe des heutigen Mandara-Onsen liegt, also dem öffentlichen Bad an der heißen Quelle. Die Familie Hiuke führte das Gasthaus weiter, das immer noch an diesem Ort steht. Es wird über die Jahrhunderte in verschiedenen Quellen erwähnt.¹⁷⁷ Das Quellwasser wird nicht nur von einem Gasthaus genutzt, sondern gemeinsam mit einem öffentlichen Bad. Für die Nutzung der anderen Quellen entstanden in Kinosaki weitere Onsen, Gasthäuser, Restaurants und Geschäfte, die alle auf eine jahrhundertalte Ge-

174 Suinin Tennō soll lt. Nihonshoki von 29 v. Chr. – 70 n. Chr. gelebt haben.

175 Diese Gottheiten waren Yuyamanushi no ōkami, die als Schutzgöttin der heißen Quellen verehrt wird, sowie Takirihime no kami, Takitsuhime no kami und Ichihiki no kami, die als Schutzgöttinnen des Wassers im Shiji-Schrein von Kinosaki-Onsen verehrt werden.

176 Dōchi wird als »Inkarnation des Jizō« bezeichnet, Jizō ist ein Bodhisatva, der auf seine persönliche Weiterentwicklung zur Buddhaschaft verzichtet, um insbesondere Kindern auf dem Weg in die Unterwelt zur Seite zu stehen. Er wird ab dem Anfang des 8. Jahrhunderts auch von Reisenden verehrt und häufig mit Glatze und Wanderstab oder Wunschjuwel dargestellt. Wie in Kapitel 2 und 3 dargestellt, kommt es in dieser Zeit zu Vermischungen von buddhistischen und shintōistischen Elementen.

177 Die heißen Quellen von Kinosaki finden über die Jahrhunderte in Briefen und Gedichten vieler Adliger Erwähnung sowie ab dem 17. Jahrhundert auch in Reiseberichten; vgl. Takahashi et al. (2000), Kōbe Shinbun Tajima Sōkyoku (1983), S. 95, 127.

schichte zurückblicken können.¹⁷⁸ Immer wieder wurde die Region von Naturkatastrophen heimgesucht, dann halfen sich die Familien gegenseitig beim Wiederaufbau. Die Familie Hiuke übernahm wichtige Aufgaben in der Verwaltung des Städtchens. Ein großes Erdbeben 1925 verwüstete den Ort Kinosaki fast vollständig. Die Schäden waren immens. Das erste, was wieder aufgebaut wurde, war die Schule, dann kamen die Onsen, die öffentlichen Bäder für die heißen Quellen. Die Innenstadt des Städtchens wurde neu konzipiert in der Form eines Onsen¹⁷⁹: Der Bahnhof bildet den Eingang und die Straßen die Korridore, auf denen die Gäste in Yukata¹⁸⁰ durch die Straßen wandeln und die verschiedenen heißen Quellen besuchen können. In dieser Zeit bewährte sich der Gemeinschaftsgeist, der sich in Kinosaki über die Jahrhunderte entwickelt hat, meint Hiuke Tamio¹⁸¹: »Das Wasser gehört uns allen, wenn es fließt, blüht Kinosaki, wenn die Quellen versiegen, kommen auch keine Gäste mehr.« Für Koman und die anderen Gasthäuser bedeutet dies, dass man auch das Geschäft aufteilt. Übernachtungen werden mit einem Abendessen angeboten, wer länger bleibt, wird gebeten, auch einmal woanders zu essen. Auch für das Frühstück wird auf die umliegenden Restaurants verwiesen, damit der gesamte Ort vom Tourismus profitiert.

Nachfolge in der Familie Hiuke

Das Koman wird aktuell von Hiuke Tamio (52 Jahre; Stand Ende 2021) geführt, der 2020 nach dem Tode seines Vaters (21. Generation) die Geschäfte übernommen hat (*shachō*). Tamios Mutter ist derzeit Familienoberhaupt (*tōshu*)¹⁸², sie hält derzeit auch noch die Anteilmehrheit. Weitere Unternehmensanteile werden von Tamio selbst gehalten und von einem Onkel, einem Bruder seines Vaters, der ein Nebenhaus von Koman führt. Tamios Vater hatte bereits mit 22

178 Das traditionelle Gasthaus Yamamotoya blickt auf eine 350-jährige Geschichte zurück und ist ebenfalls eng mit der Geschichte von Kinosaki verbunden, wie das Motto zeigt: »Yamamotoya with Kinosaki Onsen«, vgl. <https://shoukeinews.jp/media/interview/yamamotoya/>. Das Miyika wurde im Jahr 1580 gegründet und wird seither von der Familie Kataoka betrieben (bekannt durch die Novelle »At Kinosaki« des japanischen Schriftstellers Shiga Naoya von 1917; <http://kinosaki-mikiya.jp/>), und das Yutōya wird seit 1688 von der Familie Nishiyama geführt (<https://www.yutouya.com/yutouya/>), deren Mitglieder häufig auch das Amt des Bürgermeisters bekleidet haben. Zur gemeinsamen Nutzung des Quellwassers und der Verbindung der alten Traditionshäuser mit der Community vgl. Caspary, Gotō & Morishita (2022).

179 Vgl. Kinosaki Onsen, <https://visitkinosaki.com/> (letzter Zugriff am 22. 12. 2021).

180 Ein Yukata ist eine Art legerer Bademantel in Kimono-Form aus Baumwolle, der auch außerhalb des Hauses getragen werden kann.

181 Interview vom 17. November 2021.

182 Ein Beispiel dafür, dass die Position des *tōshu* nach dem Tod des Ehemannes auf die Ehefrau übergeht und die Position des *shachō* auf den Sohn, vgl. Kap. 4.6.

Jahren in das Geschäft eintreten müssen, als sein Vater plötzlich verstarb. Er leitete das Traditionshaus über 40 Jahre lang. Sein Vater hatte, wie seine Vorfahren, im Ort immer wieder Ämter und wichtige Aufgaben übernommen, beispielsweise beim Wiederaufbau des Ortes nach dem verheerenden Erdbeben im Jahre 1925 oder aber bei der Verwaltung der Quellen sowie der Organisation der jährlichen Feste. In den vergangenen Jahrhunderten stammten, soweit aus Quellen ersichtlich, alle Vorfahren in direkter Linie aus dem Hause Hiuke. In dieser Hinsicht hat die Familie viel Glück gehabt. Tamio selbst hat einen Sohn, der allerdings noch zur Grundschule geht und damit zu jung ist, als dass man absehen könnte, wie es mit der Nachfolge aussieht. Weitere Familienmitglieder sind nicht im Familienunternehmen involviert.

Die Covid-19-Pandemie macht Koman und dem Ort Kinosaki schwer zu schaffen, nie in der Geschichte hatte es geschäftlich eine so lange Durststrecke gegeben. Hiuke Tamio hofft, dass man im Traditionsgasthaus Koman bald wieder Gäste willkommen heißen kann, die sich im ganzen Ort wohlfühlen sollen.

5.10.3 Awazu Onsen Hōshi Ryokan

Die Gründungsgeschichte des Hōshi ähnelt der des Koman. Das Ryokan liegt etwa 250 Kilometer in nordöstlicher Richtung am Japan-Meer in den Ausläufern des Berges Hakusan bei Komatsu. Der Hakusan gehört zu den drei höchsten Gipfeln Japans und wird mit dem Fuji und dem Tateyama als einer der »drei heiligen Berge Japans« bezeichnet.¹⁸³ Im Jahre 717 kam der Mönch Taichō Daishi in diese Region, um am Hakusan asketische Praktiken durchzuführen. Der Überlieferung nach erhielt er von der Berggottheit Hakusan Daigongen den Hinweis zur heißen Quelle Awazu Onsen.¹⁸⁴ Mit den Bewohnern des Dorfes legte er die Quelle frei und der Zimmermann Sasakiri Gengorō errichtete einen Gasthof für diejenigen, die Heilung in der Quelle suchten. Taichō wies seinen Schüler Hōshi Garyō an, das Gasthaus zu führen. Die Quelle hatte heilende Wirkung, die dem Yakushi, dem Buddha für Medizin und Heillräfte, zugesprochen wurde. Im Jahre 718 wurden die ersten Gäste beherbergt. Garyō war der zweiälteste Sohn von Gengorō, der den Mönch Taichō auf seiner Gipfelbesteigung

183 O'Hara (2004), S. 19ff, Internetseite des Hōshi <https://www.ho-shi.co.jp/>.

184 Taichō (682–767) war ein Shugendō-Mönch oder Yamabushi (vgl. Scheid zu Yamabushi, https://www.univie.ac.at/rel_jap/an/Alltag/Yamabushi), der durch asketische Praktiken und Rituale in den Bergen dazu beigetragen hat, den Menschen Heilung zu verschaffen. Durch seine Gebete soll er Genshō Tennō (680–748) geheilt haben; vgl. <https://www.en.v.go.jp/en/nature/nps/park/hakusan/point/index.html> (letzter Zugriff für beide am 12. 9. 2021).

des Hakusan begleitet hatte¹⁸⁵. Garyō wurde nunmehr der Betreiber und damit der erste Zengorō im Hōshi. »Zengorō« ist der Name des Gründers, den der Nachfolger bei der Übernahme der Geschäftsführung annimmt.

Die Entstehungsgeschichte des Ryokan wurde über das Wirken Taichōs auch in Nara und Kyōto bekannt. Immer wieder kehrten berühmte Persönlichkeiten auf ihren Pilgerreisen zum Berg Hakusan auch im Hōshi ein, um die Heilwirkung der Quelle zu erfahren. Im Jahr 990 war beispielsweise der abgedankte Kanzan Tennō zu Gast bei Zengorō X. und nächtigte auch auf weiteren Pilgerreisen mehrfach im Hōshi. Im 15. Jahrhundert versteckte sich der Mönch Rennyō als Koch bei Zengorō XXVII. Zu Beginn der Edo-Zeit, als Zengorō XXXIII. das Hōshi leitete, gestaltete kein geringerer als Kobori Enshū¹⁸⁶ das Gartengelände, in dem seit der Meiji-Zeit auch das Teehaus Enmeikaku¹⁸⁷ steht. Daraus hat sich die Tradition im Hōshi entwickelt, Gäste mit einem grünen Tee (*macha*) zu begrüßen. In der Gartenanlage befindet sich außerdem eine Nō-Bühne, in der jedes Jahr die Entstehungsgeschichte des Hauses in traditionellen Kostümen aufgeführt wird. 1640 war der Lehnsfürst Maeda Toshitsune zu Gast und pflanzte die mächtige Zeder, die bis heute am Eingang steht. Im 17. Jahrhundert nächtigte der Dichter Matsuo Bashō auf seinen Reisen im Hōshi und zu Beginn der Meiji-Zeit der Staatsmann Katsu Kaishū¹⁸⁸. Man verstand es im Hōshi, hohe Gäste zu bewirten und sich dennoch aus der großen Politik herauszuhalten.

Nicht verschont blieb das Ryokan allerdings von Naturkatastrophen wie Hochwasser (in den Jahren 767, 1897 oder 1983) oder Bränden (1881 oder 1961) nach Erdbeben. Dabei gingen auch wertvolle Schriftstücke zur Genealogie und Bewirtschaftung des Hōshi verloren. Die Lehren der Zengorōs daraus waren simpel und wirkungsvoll: »Nimm dich vor Feuer in acht, lerne vom Wasser und lebe in Harmonie mit der Natur.«¹⁸⁹ Diesem Credo folgt man im Hōshi bis heute, wie beispielsweise die Auswahl der Speisen nach jahreszeitlichen Produkten und Motiven darauf zeigt. Auch den Anwohnern des Ortes ist man dankbar, da sie sich mit darum kümmern, dass das Quellwasser weiter genutzt werden kann.¹⁹⁰

185 <https://web.archive.org/web/20091121091421/http://www.ho-shi.co.jp/html/rekishi.html> (letzter Zugriff am 21.9.2021).

186 Enshū (1579–1647) gehörte zu den Vasallen des Tokugawa Ieyasu. Er war Baumeister und Gartenarchitekt des Shōgunats zu Beginn der Edo-Zeit und erbaute u. a. die Burgen in Edo, Ōsaka, Fushimi und Nagoya. Bekannt ist er als Begründer der Enshū-Schule der Teezeremonie, die er auch die beiden Tokugawa-Shōgune seiner Zeit lehrte.

187 Das Teehaus wurde für Gäste aus der kaiserlichen Familie errichtet, vgl. <https://www.ho-shi.co.jp/en/> (letzter Zugriff am 21.9.2021).

188 Katsu Kaishū (1823–1899) war Flottenbevollmächtigter der letzten Tokugawa-Regierung und Mitglied der ersten Meiji-Regierung.

189 O'Hara (2004), S. 21.

190 O'Hara (2015), https://www.henokiens.com/userfiles/file/Case_study_HO-SHI.pdf (letzter Zugriff am 21.9.2021).

Oberstes Prinzip ist seit 1300 Jahren, den Gästen zu Diensten zu sein, um ihnen bestmögliche Erholung angedeihen zu lassen.

Bis Mitte des 20. Jahrhunderts war das Gasthaus nach japanischer Tradition zweistöckig. Durch den Anstieg des nationalen Tourismus wurde auch das Hōshi beliebter. Der Zengorō XXXXVI. erbaute Mitte der 1980er Jahre ein achtstöckiges Gebäude, womit das Gasthaus nunmehr 76 Zimmer umfasst. Doch in den folgenden Jahren wurden bei japanischen Touristen internationale Ziele beliebter. Die Zahl der Gäste in traditionellen japanischen Gasthäusern ging immer weiter zurück, so dass Zengorō XXXXVI. die Vergrößerung selbst schon bereut hat.¹⁹¹ Im November 2016 wurden das Haupthaus und das Teehaus zu nationalen Kulturgütern¹⁹² erhoben. Im Jahre 2017 allerdings musste das Hōshi Konkurs anmelden, doch die Aktionärsversammlung beschloss im Jahre 2019, das Gasthaus weiterzuführen unter der Prämisse, dass Zengorō XXXXVI. die Position des CEO an seine Tochter Hisae übertrug.¹⁹³

Zum 1300-jährigen Bestehen 2019 wurde das Hōshi digital. Seit März 2020 macht die weltweite Covid-19-Pandemie dem Hotel- und Gaststättengewerbe zu schaffen. Anfang 2021 wurde unter der »Travel Japan«-Initiative des japanischen Kultusministeriums eine »Go to Hōshi«-Kampagne gestartet, unter welcher junge Angestellte die Geschichte des Hauses in Videoclips vorstellen, welche in sozialen Medien geteilt werden.¹⁹⁴ Man hofft, damit auch eine jüngere Kundenschaft für die historische Bedeutung des Traditionsgasthauses interessieren zu können.

191 Schumann (2016), S.16, der Artikel enthält viele Informationen aus dem OnlineInterview der Hénokiens wie auch das Foto, welches das Titelblatt der Ausgabe 1/2016 von »wir – Das Magazin der Familienunternehmen« ziert; vgl. <https://vimeo.com/114879061> bzw. ins Französische übersetzt <https://www.youtube.com/watch?v=PJ-VphDkNr0&list=PL8KkLwkP2tbOAs1BIRPRO1VpW9A5NnnPs&index=19> (letzter Zugriff am 21.9.2021).

192 Vgl. die online geführte Liste zu Japans »Cultural Heritage« <https://bunka.nii.ac.jp/heritages/detail/288043> und <https://bunka.nii.ac.jp/heritages/detail/273442> (letzter Zugriff am 21.9.2021).

193 Eintrag bei der Teikoku Datenbank, vgl. <https://www.tdb.co.jp/tosan/syosai/4648.html> (letzter Zugriff am 21.9.2021).

194 »Awazu Onsen Hōshi – wakate staffu ga rekishi wo katatte mita«, vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=PJ-VphDkNr0&list=PL8KkLwkP2tbOAs1BIRPRO1VpW9A5NnnPs&index=19>, oder den Blog des Hōshi unter <https://ameblo.jp/housiawazu/> (letzter Zugriff am 6.10.2022).

Nachfolge in der Familie Hōshi

Im Jahre 718 beherbergte Hōshi Garyō die ersten Gäste im Hōshi. Vom Mönch erhielt er für die Führung des Gasthauses den Namen Zengorō¹⁹⁵, den ebenfalls alle Nachfahren annahmen, wenn sie Führung des Gasthauses übernahmen. Das amtierende Familienoberhaupt ist der 46. Zengorō. Nicht immer war die Familie mit eigenen Söhnen gesegnet. Häufig wurden Töchter mit Männern verheiratet, die der Tradition folgend den Familiennamen und auch den Rufnamen Zengorō annahmen, sobald sie als Schwiegersohn die Nachfolge übernahmen. Für alle Mitglieder der Familie war das Wohlergehen der Gäste oberstes Ziel, die Pflege der Quelle und der Erhalt des Traditionshauses. Dazu gehörte auch, dass die Familie ihre persönlichen Bedürfnisse zurückzustellen hatte¹⁹⁶. Was die Nachfolge anbelangt, war Zengorō XXXXVI. (geb. 1941) in einer schwierigen Situation. Er selbst hatte als ältester Sohn keine Zweifel, dass er das Gasthaus übernehmen würde. Er hatte, bevor er die Führung des Hōshi übernahm, in einem anderen Ryokan gearbeitet. Seine Frau Chizuko entstammte ebenfalls einer Familie, die ein Ryokan führte, und sie war damit von Kind an mit den Aufgaben vertraut, die sie als »Okami«, als »Mutter des Hauses«, zu übernehmen hatte. Das Paar hat vier Kinder in der Abfolge Sohn, Tochter, Sohn und Tochter. Der älteste Sohn hätte den Gasthof übernehmen sollen, doch er starb nach einer kurzen Krankheitsphase im Jahre 2013. Der jüngere Sohn verließ das Elternhaus im Streit. Die ältere Tochter ist verheiratet, doch der Schwiegersohn konnte sich eine Nachfolge nicht vorstellen. Die jüngste Tochter Hisae (Jahrgang 1971) übernimmt nun Führung des Gasthauses. Auf diese Rolle ist sie nicht vorbereitet gewesen und sie hat erst damit begonnen, sich mit diesem Gedanken zu beschäftigen, als klar wurde, dass ihr Bruder die Führung des Gasthauses aus gesundheitlichen Gründen nicht allein würde stemmen könne. Nach seinem Tode steht sie nun in einer Verantwortung, in die sie sich nur mühsam einfindet. Sie nimmt sich die Hingabe zum Vorbild, mit der sich der ältere Bruder auf die Nachfolge vorbereitet hat. Mehrere Versuche, eine Ehe zu arrangieren und einen Schwiegersohn zu finden, der die Führung des Hauses übernimmt, gelangen nicht¹⁹⁷. Diesen Brauch des »omiaï« wollte Zengorō XXXXVI. eigentlich nicht bemühen und stattdessen seinen Kindern die Freiheit der eigenen Wahl lassen. Nachdem für den Vater die Ehe eines Sohnes gescheitert war in dem Sinne, dass dessen Frau sich gegen eine Nachfolge aussprach und damit durchsetzen konnte, sollte für die Heirat seiner jüngsten Tochter wieder auf die bewährte Tradition

195 Dass das jeweilige Oberhaupt den Namen des Begründers annimmt, ist charakteristisch für das *iemoto*-System, was als eine Sonderform des *ie*-Systems bezeichnet werden kann, vgl. Exkurs III.

196 Zengorō im Interview, zitiert bei Schumann (2016), S. 14.

197 Schumann (2016), S. 16.

der arrangierten Ehe gesetzt werden. Nun hat die Tochter in einer Krise die Führung des Hauses als CEO übernommen. In der Vergangenheit hatten nach dem Tod der jeweiligen Zengorō häufiger Ehefrauen an der Spitze des Traditionshauses gestanden, bis die Söhne alt genug waren, das Geschäft zu übernehmen. Nach 1300 Jahren ist dies das erste Mal, dass eine unverheiratete Tochter die Führung übernommen hat. Somit ist aktuell ein Weg gefunden, die lange Geschichte des Hōshi weiterzuführen.

Tradition vs. Innovation

So unterschiedlich oder ähnlich die Hintergründe oder die Geschäftsbereiche sind, die Geschichten aller langlebigen Familienunternehmen zeigen, dass es die größte Herausforderung ist, in der jeweiligen Zeit die richtige Entscheidung zu treffen, um gegen potenzielle Krisen gewappnet zu sein. Der Lauf der Zeit will es, dass nicht alle Traditionen zu halten sind. Nicht immer geht die Nachfolge problemlos in die nächste Generation über. Mit der Tradition zu brechen, um das Neue zu wagen und dennoch das Alte wertschätzend erhalten zu können, ist aufgrund der Schnelllebigkeit der heutigen Zeit schwieriger denn je. Welche Strategien es gibt, um diese Herausforderungen zu meistern, wird in den folgenden Kapiteln behandelt.

Kapitel 6. Nachfolge in japanischen Familienunternehmen

6.1 Das Wittener Phasenmodell der Nachfolge im japanischen Kontext

Im folgenden Kapitel wird nun die Nachfolge in langlebigen japanischen Familienunternehmen betrachtet. Wie in Kapitel 4 ausgeführt, handelt es sich beim japanischen Familiensystem *ie* um ein transgenerational angelegtes Konzept. Da, wie in Kapitel 1 erläutert, in Japan die Anzahl der Familienunternehmen recht groß ist, die das Unternehmen über viele Generationen in der familiären Nachfolge gehalten haben, ist anzunehmen, dass sich dementsprechend auch Mechanismen herausgebildet haben, wie man die nächste Generation für die Nachfolge »ausbildet«.

Am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist ein Zehn-Phasenmodell entwickelt worden, in welchem der transgenerationale Prozess der Nachfolge analysiert wird.¹ Dieses Modell untergliedert den Prozess in einzelne Schritte und betrachtet, was in den einzelnen Phasen geschieht, wer involviert ist und welche Einflüsse es gibt oder geben kann.² Die einzelnen Phasen werden zunächst anhand des Zehn-Phasenmodells vorgestellt und beschrieben und anschließend für den japanischen Kontext betrachtet. Unterschieden wird dabei, aus welcher Perspektive die Nachfolge betrachtet wird, aus der des aktiven Unternehmers oder der des Nachfolgers, aus der der Familie oder der des Unternehmens. Konkrete Handlungen, Regelwerke und Praktiken aus den japanischen Familienunternehmen, die in Kapitel 5 vorgestellt wurden, fließen in die Darstellung ein, und auch aus weiteren langlebigen Familienunternehmen werden

1 Hier wird das Wittener Zehn-Phasenmodell in der zweiten, überarbeiteten Auflage verwendet, vgl. Groth, Rösen & von Schlippe (2020).

2 Idealerweise folgen die Schritte aufeinander, wenn es auch in der Praxis vorkommen kann, dass es bei den einzelnen Phasen Überlappungen gibt hinsichtlich der Personen, die die Phasen durchleben (also der vorherigen, der amtierenden oder der nächsten Generation), bzw. der Personen, die familienintern bzw. -extern in Entscheidungen eingebunden werden.

Beispiele angeführt. Wo erforderlich, werden kulturelle Besonderheiten angesprochen und erläutert.

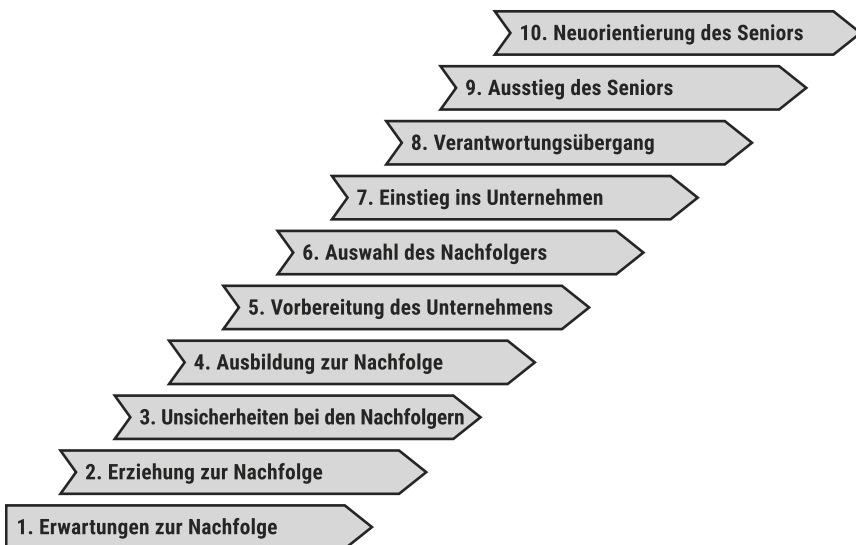


Abbildung 9. Das Wittener Zehn-Phasenmodell der Nachfolge. Quelle: Groth, Rösen & von Schlippe (2020), S. 5.

1. Phase: Erwartungen zur Nachfolge

Die erste Phase des WIFU-Modells betrifft den innerfamiliären Klärungsbedarf zur Erwartungshaltung an die Nachkommen in Unternehmerfamilien. Je nach Ausprägungsgrad kann diese Phase die Sozialisation und das Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie für deren Mitglieder die Aussichten auf und Absichten für eine Nachfolger frühzeitig entscheidend prägen³.

Der Gedanke an die Nachfolge beschäftigt Familienunternehmen permanent und wird besonders konkret, wenn sich Nachwuchs einstellt. Die Erwartungen, dass der eigene Nachwuchs das Unternehmen fortführen wird, sind allenthalben groß. Im japanischen Beispiel ist zudem bereits dem Familiensystem *ie* die Erwartung immanent, dass der älteste Sohn die Nachfolge als *tōshu* übernimmt und auch das Unternehmen in die nächste Generation bringt. Diese Erwartungshaltung wird durch zwei Komponenten bestärkt: Zum einen durch eine Vergemeinschaftung der Idee der Weiterführung des *ie* und des Familienunternehmens, wobei in langlebigen Familienunternehmen meist das Unternehmen an erster Stelle steht. Zum zweiten ist für den japanischen Kontext das Vehikel der

³ Groth, Rösen & von Schlippe (2020), S. 6.

»kindlichen Pietät« zu nennen, also die Pflicht der Kinder, ihren Eltern Respekt entgegenzubringen, und damit verbunden die Verpflichtung, den Wünschen der Eltern zu entsprechen.⁴ Die Fortführung des *ie* und des Familienunternehmens als Wunsch der Eltern, dem ein Kind verpflichtet ist, wird also bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt bedeutsam und als Teil einer »natürlichen«⁵ Lebensentwicklung empfunden. Vor diesem Hintergrund erhält die Erwartung eines Familienvorstands, dass ein bzw. das erste männliche Kind die Nachfolge des *ie* übernimmt, erheblich mehr Gewicht als dies für Erwartungen an die anderen Kinder anzunehmen ist.

Die Erwartung seitens des Familienoberhaupts, dass der älteste Sohn die Nachfolge antritt, wird von anderen Familienmitgliedern geteilt⁶ und auch vom sozialen Umfeld so wahrgenommen.⁷ In den meisten Fällen wird diese Erwartungshaltung allerdings nicht offen angesprochen. Es handelt sich somit um eine Art unhinterfragte Prämisse, aus der es zunächst einmal keinen Ausweg ohne massiven Gesichtsverlust für alle Beteiligten gibt.

Töchter sehen für sich zunächst einmal nicht die Option, in ein Familienunternehmen einzusteigen, da sie nach einer Heirat aus dem elterlichen *ie* ausscheiden. Weitere Söhne orientieren sich ebenfalls anderweitig, da es im *ie* nur einen Nachfolger gibt, woraus sich in vielen Familienunternehmen durchgesetzt hat, dass nur ein männliches Mitglied eines Familienstammes in das Unternehmen eintritt.⁸

Einige der Interviewpartner der in Kapitel 5 vorgestellten Fallbeispiele⁹ beschrieben genau diese Vorgehensweise, und zwar nicht nur für die vergangenen, erfolgreich abgeschlossenen Nachfolgeprozesse, sondern auch für die, die derzeit anstehen. Interessant ist jedoch, dass in diesen Interviews immer wieder angesprochen wurde, dass bis zum tatsächlichen Eintritt in die Nachfolge weitere Möglichkeiten nicht vollständig ausgeschlossen werden. Tatsächlich wurde sogar auffallend häufig davon gesprochen, dass sich die Nachfolge über einen lang-

4 Die »filial piety« (»kō«) kann als besondere Form des Verpflichtungsgefühls innerhalb der zwischenmenschlichen Beziehungen (»giri«) bezeichnet werden, auf das in Kap. 3.2 eingegangen wurde.

5 Der Begriff *shizen* (»natürlich«) wurde in mehreren Interviews verwendet. Missioner et al. (2020), S. 236, bezeichnen es ebenfalls für westliche Länder als »natürlich«, dass die ältesten Söhne nachfolgen.

6 Selbst wenn es eine oder mehrere ältere Schwestern gibt, wird der Sohn dabei unterstützt, die Nachfolge anzutreten, z. B. bei Toraya (Kap. 5.5).

7 Bspw. den Angestellten im Familienunternehmen, vgl. Toraya (Kap. 5.5).

8 Im Extremfall sollen sie nicht einmal in der gleichen Branche tätig werden, vgl. Horikin (Kap. 5.7).

9 Bspw. von Okaya Tokuichi (Okaya, Kap. 5.1), Kurokawa Mitsuhiro (Yamamotoyama, Kap. 5.4), Nakagawa Masashichi/Jun (Nakagawa Masashichi Shōten, Kap. 5.6) oder Horikawa Tomoyuki (Horikin, Kap. 5.7).

jährigen Prozess »herausgeschält« habe und es keinesfalls eine vorzeitige Entscheidung bei der Geburt des Nachkommen gegeben habe.

Obwohl allenthalben die Erwartung besteht, dass der älteste Sohn eine Nachfolge antritt, wird eine direkte Kommunikation von Eltern mit Kindern über eine Nachfolge erst auffallend spät gesucht.

2. Phase: Erziehung zur Nachfolge

In dieser Phase, die etwa vom 4. bis 16. Lebensjahr des Mitglieds der nachfolgenden Generation einer Unternehmerfamilie andauert, geht es um die Schaffung eines angemessenen Bewusstseins über die Besonderheiten, die mit der Zugehörigkeit zu diesem Familiensystem einhergehen.

In japanischen Familienunternehmen stellt sich die Situation anders dar, wenn davon ausgegangen wird, dass der älteste Sohn die Nachfolge übernimmt und ihm eine entsprechende Behandlung und Erziehung gewährt wird.¹⁰ In vielen Fällen erhält er einen besonderen Platz am Familientisch und auch eine besondere Unterweisung, u. a. bei der Durchführung von Ritualen zur Ahnenverehrung.¹¹ In traditionellen Familien werden beispielsweise die Feiertage entsprechend begangen, also zum Kinderfest am 5. Mai¹² Fahnen in Karpfenform aufgehängt oder am 15. November¹³ ein Schrein besucht. In diesem Zusammenhang ist auf die Bedeutung von in den Alltag integrierten Ritualen hinzuweisen, die einer hierarchischen Abfolge gehorchen. Dazu gehören die Begrüßung der Ahnen beim Nachhausekommen am hauseigenen Ahnenaltar mit dem Anschlagen eines Glöckchens und einem kurzen Gebet oder gemeinsame Familienfeste zu verschiedenen Anlässen, wie der Neujahrsbesuch in Schrein oder Tempel oder das Totenseelenfest O-Bon im Juli bzw. August. Diese Rituale

10 Vgl. das Beispiel von Gekkeikan (Kap. 5.2): Nachdem der älteste Sohn gestorben war, der das Familienunternehmen übernehmen sollte, wird 1887 erstmals der zweite Sohn Tsunekichi für eine Nachfolge in Betracht gezogen, der bis dahin nur als nutzloser Bengel behandelt wurde. Oder das Beispiel von Hōshi Ryokan (Kap. 5.10.3): Der Sohn stand als Nachfolger fest, und als dieser starb, stand erstmals und sehr unvermittelt die Tochter Hisae vor der Herausforderung, das Familienunternehmen weiterzuführen.

11 Diese Rituale werden von allen Familienmitgliedern durchgeführt, allerdings ihrer Position in der Familienhierarchie entsprechend: Zuerst führt der Vater als Familienoberhaupt das Ritual durch, dann die Mutter, der designierte Nachfolger und weitere Kinder in der Reihenfolge ihrer Geburt, danach ggf. weitere Angehörige entsprechend ihrer familiären Nähe sowie Gäste; vgl. bspw. Hamabata (1990), S. 61–64.

12 Die Karpfen schwimmen gegen den Strom zu ihren Laichplätzen, sie symbolisieren damit Stärke und Durchsetzungskraft. Früher war es üblich, für die Eltern und für jeden Sohn einen Karpfen aufzuhängen. Mittlerweile wird für jedes Kind ein Karpfen gehisst.

13 Der Tag wird auch als »Shichi-go-san«-Fest (wörtlich: 7–5–3) bezeichnet: Drei- und siebenjährige Mädchen sowie fünfjährige Jungen in traditioneller Kleidung machen mit ihren Eltern einen Schrein-Besuch, um für die Kinder um ein langes Leben zu bitten.

werden von allen Familienmitgliedern durchgeführt, doch die Reihenfolge wird anhand der Hierarchie in der Familie festgelegt: erst der Vater, dann die Mutter und danach die Kinder in der Reihenfolge ihrer Geburt, danach ggf. weitere Angehörige entsprechend ihrer familiären Nähe sowie Gäste. Insofern wird den Kindern im Alltag bereits vorgelebt, wie die Rangfolge für eine Nachfolge aussieht.¹⁴

Heutzutage wird Kindern bis zum Alter von zwölf Jahren, also dem Abschluss der sechsjährigen Grundschule, viel Freiheit gelassen, um ihre Neigungen zu entfalten. Zur Frage an Eltern von Kindern in jüngerem Alter, ob die Söhne¹⁵ in die Nachfolge gehen werden, hört man oft die Antwort »das weiß man noch nicht« (*mada wakaranai*). Damit wird nach außen hin (*tatema*), also Dritten gegenüber, eine abwartende Haltung kommuniziert, auch wenn innerlich (*honno*) eindeutige Präferenzen bestehen können. In der Familie wird mit den Kindern über das Thema Nachfolge in den ersten beiden Lebensjahrzehnten der Nachkömmlinge nicht viel gesprochen, und wenn, dann in Abwesenheit der Kinder. Damit wird eine Identitätsfindung hinsichtlich eines Bewusstwerdens zur Nachfolge von Seiten der nachfolgenden Generation in dieser Phase nicht einsetzen.¹⁶ Eine »Erziehung« für die Nachfolge ist somit zunächst auf eine Erziehung zur Nachfolge in der Familie beschränkt. In den eigentümergeführten Familienunternehmen allerdings, in denen alle Familienmitglieder in das Geschäft involviert sind, wird von allen Personen im Umfeld – den Eltern, den Geschwistern, den Familienangehörigen, weiteren Mitarbeitenden oder Kunden – »natürlich« davon ausgegangen, dass der älteste Sohn das Familienunternehmen übernimmt. Hier wird die Rollenverteilung täglich gelebt, der Vater ist zuhause im familiären Zusammenhang der »Papa« (*otōsan*) und im Geschäft, also im Zusammenhang mit dem Familienunternehmen, der »Chef« (*shachō*). Diese Rollenteilung wird auch sprachlich entsprechend bezeichnet, sei es in der Anrede oder in der Rede von sich selbst.¹⁷

Ob bei den Überlegungen zur Auswahl des Nachfolgers weitere Angehörige einbezogen werden, hängt von der Situation in der einzelnen Familie ab. Hier gab es unterschiedliche Angaben, in einigen Fällen hat der *tōshu* mit seiner Ehefrau

14 Ähnliche Ranglogiken finden sich in Westeuropa im Kontext von Familien meist noch in Häusern des Hochadels; auch hier fällt dem männlichen erstgeborenen Nachkommen bereits von Kindesbeinen an eine besondere Rolle zu.

15 Zur Identitätsfindung im Nachfolgeprozess beispielsweise Hamilton et al. (2017) oder Missioner et al. (2020).

16 Auch wenn Familie und Unternehmen räumlich unter einem Dach sind, wird das Thema Nachfolge den Aussagen aus Interviews zufolge erst zu einem späteren Zeitpunkt thematisiert.

17 Vgl. Kap. 4.4 zu Personenbezeichnung innerhalb von Familie und Unternehmen.

gesprachen, in anderen Fällen wurde die vorherige Generation mit einbezogen.¹⁸ Wenn sie denn feststeht, wird eine Entscheidung des *tōshu/shachō* respektiert und nicht in Frage gestellt.

3. Phase: Unsicherheiten bei den Nachfolgern

Diese Phase umfasst die Entwicklung junger Menschen, die sich Hoffnungen, Vorstellungen und Ziele auf ihr zukünftiges Lebensmodell hin erarbeiten. Durch typische pubertäre Entwicklungsschübe sind diese typischerweise durch einerseits hohe Bindungsbestrebungen an die Eltern und andererseits starke Abnabelungsdynamiken gekennzeichnet.

In japanischen Familienunternehmen sind Unsicherheiten bei den Nachfolgern unter den Kindern aufgrund der Priorisierung des ältesten Sohnes für die Nachfolge in der Familie und der damit verbundenen Verknüpfung mit der Ahnenverehrung unterschiedlich verteilt. In traditionellen Familienunternehmen wird davon ausgegangen, dass der älteste Sohn die Nachfolge als *koshu* übernimmt. Damit ist das Phänomen »Unsicherheiten bei Nachfolgern« de facto anders konnotiert als in westlichen Familien bzw. Familienunternehmen. Darüber, dass ein Sohn die Fortführung des elterlichen *ie* übernimmt, besteht keine Unsicherheit, solange er sich nicht dagegen entscheidet. Dennoch muss auch hier unterschieden werden zwischen Unsicherheiten bezüglich der Nachfolge in der Familie und bezüglich der Nachfolge in der operativen Führung des Familienunternehmens. Wenn, dann ergibt sich eine Änderung meist zum Zeitpunkt des Eintritts eines Nachfolgers in das Familienunternehmen bzw. einige Zeit danach, wenn dem designierten Nachfolger bewusst wird, dass die Erwartungen an seine Person und seine Fähigkeiten oder Wünsche nicht miteinander in Deckung zu bringen sind.¹⁹ Die Fälle, in denen Änderungen in der Reihenfolge der Söhne in der Nachfolge beschrieben werden, stehen häufig mit personellen Engpässen in der Führung des Familienunternehmens in Zusammenhang, wenn beispielsweise der vorgesehene Nachfolger aus gesundheitlichen Gründen die Aufgabe nicht ausüben kann. In einem solchen Fall kann ein zweiter Sohn in das operative Geschäft eingebunden werden, wie es bei Suntory in der zweiten Generation der

18 Bspw. Toraya (Kap. 5.5) oder auch nach der Darstellung von Nishiura Yuka (*shachō* von Nankai Grill, einem Teppanyaki-Restaurant in Sakai südl. von Ōsaka) in einer Gesprächsrunde der Stadt Sakai mit der Kansai University, online zugänglich (auf Japanisch) www.youtube.com/watch?v=CG80QaQ82NI bzw. www.fenice-sacay.jp/event/s20210916/ (letzter Zugriff am 30.9.2021). Eine Art »Familienrat«, der sich mit Fragen der Nachfolge beschäftigt, wurde in keinem der vom WIFU-Forscherteam geführten Interviews erwähnt.

19 Bislang ist wenig untersucht, ob in einem solchen Fall der Nachfolger von sich aus entscheidet, die Position aufzugeben, oder ob er von der Umgebung, also von Verantwortlichen in der Familie oder der Unternehmensführung, dazu bewogen wird.

Fall war.²⁰ Die Unsicherheit des zweiten Sohnes Saji Keizō, der sich zunächst sträubte, die Nachfolge seines älteren Bruders anzutreten, hat er selbst in einem Interview mit dem japanischen Fernsehsender NHK angesprochen.²¹

Obwohl die Nachfolge mit der Geburt des ersten Sohnes geregelt zu sein scheint, bleiben dennoch Unsicherheiten bestehen, ob die Nachfolge gelingt. Ein Nachfolger hat allerdings lange Zeit, mit sich auszumachen, ob er die Nachfolge auch im Unternehmen antreten will und welcher Zeitraum ihm zur Verfügung steht, um in die Rolle des Nachfolgers hineinzuwachsen.

Dieses Thema der »Unsicherheiten« ist in Japan nicht zuletzt deswegen wenig erforscht, da es für Außenstehende viel schwieriger ist, zwischen dem nach außen getragenen Verhalten (*tatemaie*) und dem inneren Ansinnen (*honne*) zu unterscheiden.²² Insofern liegt die Vermutung nahe, dass es diese Unsicherheiten natürlich gibt, aber die Schwelle, sich anderen gegenüber zu äußern, deutlich höher liegt als bei uns.²³ Die Herausforderung für Eltern ist, dem Kind die Sicherheit zu vermitteln, dass es die bevorstehenden Herausforderungen meistern wird. Dies ist angesichts der wachsenden Komplexität von Aufgaben in der Führung eines (Familien-)Unternehmens keine einfache Aufgabe. Tatsächlich wurde in allen Interviews des WIFU-Forscherteams bei diesem Thema stets im Konjunktiv gesprochen und an jede Aussage wurde angefügt, dass die Nachfolge ja noch nicht angetreten worden sei und man ja daher nicht wissen könne, was die Zukunft bringen wird.

4. Phase: Ausbildung zur Nachfolge

Diese Phase umfasst die schulische und die daran anschließende berufliche Ausbildung der Nachfolgenden. Sie ist geprägt durch Wahlentscheidungen, die sich nach Interesse, Fähigkeiten und Neigungen oder vorgezeichneten Aufgaben und Rollen richten können.

In Japan stellen die Eltern mit der Wahl der Schule schon früh die Weichen für einen späteren Lebensweg. Nicht selten haben namhafte Universitäten vorge-

20 Der älteste Sohn hat mit dem zweitältesten gemeinsam die Führung von Suntory übernommen, vgl. Kap. 5.8.

21 Das Interview von Saji Shinzō ist online abrufbar unter www2.nhk.or.jp/archives/jinbutsu/detail.cgi?das_id=D0009250111_00000 (letzter Zugriff am 21. 5. 2021).

22 Hamabata (1990), S. 92f, führt ein Gespräch mit einem designierten Nachfolger, welcher seine Unsicherheit darüber zum Ausdruck bringt, was im Unternehmen auf ihn zukommt – bei dem allerdings keine Unsicherheit darüber angesprochen wird, ob der Sohn die Nachfolge in der Familie übernimmt.

23 Ein Beispiel für die Auseinandersetzung mit dem Thema gibt Hamabata (1990), als ein Familienvorstand plötzlich stirbt und die Familie unerwartet mit Fragen der Nachfolge konfrontiert wird. Hier kommen die Begriffe *giri* (Verpflichtung) und *ko* (»filial piety«) zum Tragen, die Wirkung zeigen, wenn Kinder sich für eine Nachfolge entscheiden, vgl. Kap. 3.5.

schaltete Ober-, Mittel- und Grundschulen, bisweilen sogar Kindergärten. Mit der Mittelschule beginnt für alle Jugendlichen eine strengere Zeit mit langen Schulzeiten und vielen Hausaufgaben. Dabei wird von den Eltern sorgfältig beobachtet, wie sie sich in der Schule verhalten, vor allem, ob sie von sich aus lernen wollen (*benkyō suru*²⁴). Fast alle Japaner schließen die Senior High School ab, etwa 54 Prozent gehen an eine der vierjährigen Universitäten. Wenn Kinder 20 Jahre alt werden, treten sie in das Erwachsenenalter ein und werden als vollwertiges Mitglied der Familie, auch im Sinne der Ahnenverehrung, als nachfolgefähig erachtet. Wenn sie nach dem Abschluss der Schul- bzw. Hochschulbildung mit etwa 22 bis 24 Jahren eine Arbeit aufnehmen, gelten sie als vollwertiges Mitglied der Gesellschaft (*shakaijin* oder *ichininmae*).

Unter dem Begriff »Ausbildung« wird in diesem Abschnitt die »High School«²⁵ sowie die universitäre Ausbildung verstanden. Die in der Literatur beschriebenen Werdegänge von Inhabern von Familienunternehmen sowie die Informationen aus Interviews bestärken die Annahme, dass der Besuch einer Universität für potenzielle Nachfolger (und Nachfolgerinnen) die Regel ist. Tatsächlich gibt es eine ganze Reihe von potenziellen Nachkommen in Familienunternehmen oder von Nachfolgern, die derzeit in Führungspositionen sind, die an der Keiō-Universität, einer der renommiertesten privaten Universitäten Japans, studiert haben.²⁶ Das Studienfach bezieht sich in den meisten Fällen auf die künftige Karriere, allerdings ist das nicht zwingend notwendig. Das Leben als Studierende wird als die von sozialen Zwängen freieste Zeit im Leben jedes Japaners und jeder Japanerin betrachtet, in der man seinen Neigungen nachgehen und vor allem Netzwerke knüpfen kann. Davor befand man sich in der »Lernhöhle« bis zur Aufnahmeprüfung an einer der renommierten staatlichen oder privaten Hochschulen, anschließend warten die Verpflichtungen des Berufslebens. In allen Interviews wurde darauf Wert gelegt, dass möglichst allen Kindern viel Freiheit gelassen und ihnen unabhängig vom Geschlecht hinsichtlich der Ausbildung die Möglichkeit gegeben wird, die Nachfolge anzutreten.²⁷

24 So formuliert im Interview von Okaya (Kap. 5.1), Gekkeikan (5.2), Yamasa (Kap. 5.3), Nakagawa Masashichi Shōten (Kap. 5.6) oder Horikin (Kap. 5.7).

25 Japan hat das amerikanische Schulsystem (6 Jahre *elementary school*, 3 Jahre *junior high school*, 3 Jahre *high school*) übernommen. 98 Prozent der japanischen Jugendlichen schließen die Oberschule (High School) ab. Von den Absolventen besuchen anschließend mehr als 50 Prozent eine Universität, etwa 30 Prozent (überwiegend Frauen) besuchen eine zweijährige Kurzuniversität und gut 15 Prozent treten direkt in das Berufsleben ein, vgl. Ouchi (2004), S. 222f.

26 So bspw. Familienmitglieder der Unternehmen Okaya, Shiseido oder Yamasa, wobei letztere damit auch Verbindungen der Familie zum Gründer Fukuzawa Yūkichi ehren. Verbindungen aus der Studienzeit werden häufig über viele Jahre gepflegt und erweisen sich als gute Grundlage für spätere Beziehungen. Auch Toyoda Akio, CEO von Toyota, ist Absolvent der Keiō-Universität.

27 Zum Beispiel Yamasa (Kap. 5.3) oder Toraya (Kap. 5.5).

Wenn sich der potenzielle Nachfolger zu diesem Zeitpunkt bereits dafür entschieden und möglicherweise bereits in der Familie öffentlich gemacht hat, in die Nachfolge einzutreten, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er sich hinsichtlich des Studienfachs für ein wirtschaftswissenschaftliches Studium entscheidet. Einige Nachfolger schließen nach dem ersten Studienabschluss noch ein Masterstudium an, einige treten bereits gleich nach dem ersten Studienabschluss in das elterliche Unternehmen ein, andere gehen zunächst in ein anderes Unternehmen, in dem sie durchschnittlich drei bis vier Jahre arbeiten, bevor sie dann mit 25 bis 28 Jahren in das Familienunternehmen eintreten.²⁸ Auch ein Auslandsstudium wird absolviert, um sich ggf. auf Aktivitäten des Unternehmens im Gastland einzustellen. So hatte beispielsweise der Sohn von Kurokawa Mitsuhiro (Toraya) sich bereits während des Studiums in den USA dazu bekannt, in die Nachfolge eintreten zu wollen, und seine Ausbildung entsprechend dem Nutzen für die künftige Arbeit im elterlichen Unternehmen ausgerichtet.²⁹

Der Zwischenschritt, nach dem Studienabschluss erst in einem anderen als dem eigenen Familienunternehmen zu arbeiten, ist in vielen auch der langlebigen Familienunternehmen anzutreffen.³⁰ Da man sich als Unternehmer mit Finanzen auskennen muss, um ein Unternehmen zu führen³¹, wird eine Anstellung bei einer Bank als gute Investition erachtet. Auch dieser Lebensabschnitt wird als ein Teil der »Ausbildung« für die Nachfolge angesehen.

5. Phase: Vorbereitung des Unternehmens

Diese Phase umfasst die Anpassung des Unternehmens auf die Nachfolgesituation. So sind oftmals strukturelle und organisatorische Vorbereitungen zu treffen, um das Unternehmen von der etablierten Führungsfigur aus der Unternehmerfamilie zu »entkoppeln« und Raum für eine neue Führungskonstellation und für von der zukünftig eintretenden jungen Generation gewählte Ansätze zu schaffen. In diesem Rahmen empfiehlt es sich, ggf. vorhandene Defizite, notwendige Reorganisations- oder gar Restrukturierungsmaßnahmen durchzuführen, die eine organisationale Fitness für den Übergabeprozess sicherstellen.

In japanischen Familienunternehmen ist es üblich, dass der älteste Sohn die Nachfolge antritt, daher wird diese Erwartungshaltung auch im Familienunter-

28 Parallel zum Studium bereits im elterlichen Unternehmen zu jobben, ist eher in kleinen Familienunternehmen üblich, wo jede Hand gebraucht wird.

29 Interview vom 19. April 2019. Auch Hori Akari, Tochter von Hori Tomoyuki (Horikin), ist erst durch einen Auslandsaufenthalt auf die Idee gekommen, über einen Eintritt in das elterliche Unternehmen nachzudenken; Interview vom 7. April 2021 bzw. Kap. 5.7.

30 Nakagawa Masashichi/Jun war bspw. bei Fujitsu, bevor er in das elterliche Unternehmen eintrat, vgl. Kap. 5.6.

31 Aussage von Okura Haruhiko (Gekkeikan), vgl. Kap. 5.2.

nehmen geteilt. Die Informationen über sein Lebensalter werden in der Regel kommuniziert, so dass man sich im Unternehmen entsprechend auf den Einstieg des Nachfolgers vorbereiten kann. Die Vorgehensweise hängt von der Größe des Unternehmens ab, in kleineren Unternehmen werden dem Junior erfahrene Mitarbeitende zur Seite gestellt, die ihn in die entsprechenden Tätigkeiten einarbeiten. Hierbei wird auf die Loyalität der Mitarbeitenden zu ihrem Senior und zum Unternehmen gesetzt.³² Handelt es sich um ein sehr langlebiges Unternehmen, sind nicht selten auch die Mitarbeitenden in der zweiten oder dritten Generation dort beschäftigt. Im Unternehmen hat sich dann ein Prozess herausgebildet, mit dem das Wissen um die Kernkompetenz im Unternehmen gehalten und an die nächste Generation weitergegeben wird. Daher ist es wichtig, auch die Mitarbeitenden auf den Prozess dieser Ausbildung vorzubereiten, um eine optimale Einarbeitung bzw. Zusammenarbeit zu erreichen.

In größeren börsennotierten Unternehmen werden keine besonderen Vorkehrungen getroffen, der Junior wird in die unternehmensinternen Ausbildungsprozesse eintreten, den auch andere »freshmen« durchlaufen.³³ Da Universitätsabschluss und Geschäftsjahr häufig synchronisiert sind, beginnen alle »Neulinge« zum 1. April eines Jahres. In großen Unternehmen werden dem Nachfolger auch keine Sonderkonditionen eingeräumt, er wird bestimmte Karriereschritte durchlaufen wie andere Mitarbeitende auch.³⁴ Die Nachfolge wird vom *tōshu/shachō* in Abstimmung mit der Unternehmensführung zu einem späteren Zeitpunkt endgültig entschieden.

6. Phase: Auswahl des Nachfolgers

Vor der Integration der nächsten Generation in das Unternehmen bzw. den Gesellschafterkreis ist es wichtig, dass sich die Altgesellschafter über die Aspekte des Eintritts und ggf. des Austritts aus diesen Rollen einig werden. Insbesondere in Bezug auf die Übernahme von Ämtern im Unternehmen bzw. in Gremien ist es wichtig, Voraussetzungen zu definieren, anhand derer die Befähigung der Kandidaten und Kandidatinnen überprüft werden kann. Hierbei ist es auch entscheidend, dass ein kritischer externer Blick dafür sorgt, dass die Auswahl mit der größtmöglichen Objektivität durchgeführt werden kann und die Ablehnung

32 Bspw. bei Toraya, Kap. 5.5.

33 So bspw. bei Fukuhara Kazuto, Shiseido (Kap. 5.9), aber auch bei Toyoda Akio (geb. 1956), der 1984 zu einem solchen Zeitpunkt gemeinsam mit anderen »freshmen« in das Unternehmen eingetreten ist. Allerdings war er nach seinem Universitätsabschluss erst einige Jahre in den USA tätig gewesen und damit älter als die übrigen »freshmen«.

34 So bspw. die Aussage von Fukuhara Kazuto, Shiseido, sowie seinem Cousin Yoshihisa im Interview vom 16. April 2019.

familieninterner Kandidaten und Kandidatin nicht zu einem Gesichtsverlust bzw. dem Ausbruch familieninterner Konflikte führt.

Grundsätzlich hängt die Auswahl des Nachfolgers in japanischen Familienunternehmen davon ab, in welcher Eigentümerform sich das Familienunternehmen befindet. Ist der überwiegende Anteil der Unternehmensanteile im Besitz der Familie, wird, wie in den vorherigen Phasen beschrieben, der älteste Sohn die Nachfolge antreten. Daher stellt sich die Frage nach der Auswahl anders als in anderen Ländern, nämlich nicht ob, sondern wann der Junior in das Unternehmen eintritt und wann ihm welche Aufgaben übertragen werden (Phase 8). Wichtiger wird damit ein entsprechender Umgang mit dem Nachfolger. Ist der Nachfolger in seiner Entscheidung gefestigt, dann wird er sich entsprechend einsetzen, um für das Familienunternehmen mit seinen Mitarbeitenden das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Zu berücksichtigen ist, dass es durchaus Fälle gibt, in denen der designierte Nachfolger sich dagegen entscheidet, die Nachfolge anzutreten. Einige Beispiele wurden unter Phase 3 bereits benannt. Diese Option ist in den letzten beiden Jahrzehnten häufiger anzutreffen. Es werden verschiedene Gründe angeführt, warum sich jemand gegen eine Nachfolge entscheidet. Die Sorge, einer Verantwortung der Familie und den Ahnen gegenüber nicht gerecht werden zu können³⁵, spielt häufig eine Rolle. Aber auch mangelndes Interesse an der Aufgabe, ein Unternehmen zu führen, wird angegeben. Nicht jedes Kind ist mit dem Unternehmergeist des Gründers ausgestattet. Weitere Gründe sind eine mögliche Übertragung von Konflikten aus der Familie in das Unternehmensgeschehen. Manchmal besteht die Befürchtung, dass sich die Ehefrau des Seniors mit der Ehefrau des Nachfolgers nicht verstehen wird, und letztere spricht sich dann dagegen aus, in die Rolle als künftige Ehefrau des Familienvorstands einer Stammfamilie einzutreten.³⁶ An dieser Stelle treten potenziell die meisten Konflikte im Nachfolgeprozess auf, für die viele japanische Unternehmerfamilien zu wenig vorbereitet sind.³⁷ Der plötzliche Wegfall des designierten Nachfolgers wird als schwere innerfamiliäre Krise erlebt.

35 Eine solche Sorge führt immer wieder auch zu Verzweiflungstaten wie Selbsttötungen, hierzu Kongō (2013), S. 180, bzw. Kap. 5.10.1. Auch Hamabata berichtet, dass buddhistische Priester vor dem Totenseelenfest O-Bon viel damit zu tun haben, junge Menschen von Suizidgedanken abzubringen, wenn sie bei diesem Anlass den Ahnen nicht wie erhofft berichten können, dass sie geheiratet haben; vgl. Hamabata (1990), S. 55f.

36 In diesem Fall könnte entweder der Sohn aus dem elterlichen *ie* ausscheiden und einen eigenen Haushalt begründen, dann müssten die Eltern einen anderen Nachfolger finden. Alternativ könnte dies dazu führen, dass die Ehe geschieden wird, was allerdings auch einen Gesichtsverlust für beide Seiten bedeuten könnte, der mit einer erschwerten Wiederheirat einhergehen würde.

37 Vgl. Muta (2015).

7. Phase: Einstieg ins Unternehmen

In dieser Phase sind der Eintritt in das Unternehmen und der Weg an die Führungsspitze zu planen. In diesem Rahmen sind Lernphasen und ein spezifischer Karrierepfad zu entwickeln, der es dem Nachfolger ermöglicht, tiefe Einblicke in die Unternehmensstruktur, die Prozessabläufe und vor allem Kenntnisse über die Schlüsselpersonen des Unternehmens bzw. bei den relevanten Stakeholdern zu gewinnen.

Anknüpfend an den vorherigen Abschnitt ist festzustellen, dass der Einstieg eines designierten Nachfolgers heutzutage auch für viele japanische Familienunternehmen eine Herausforderung darstellt. Wie bereitwillig Nachfolger beim Eintritt in das Unternehmen von den Mitarbeitenden willkommen geheißen werden, mag davon abhängen, wie eng sie mit dem Familienunternehmen aufgewachsen sind. Der Prozess der Identitätsfindung als Nachfolger wird in dieser Phase seiner härtesten Prüfung unterzogen. In kleinen Familienunternehmen wird ein Nachfolger früh in das operative Geschäft eingebunden, wobei alle Personen in der Umgebung die Rollenverteilung respektieren und den ihnen möglichen Teil dazu bei(zu)tragen (haben), dass der Nachfolger optimal eingearbeitet und gefördert wird.³⁸ In großen Unternehmen scheint man Nachfolgern mit mehr Distanziertheit zu begegnen.³⁹ Nicht immer werden von Nachfolgern alle Schritte der Karriereleiter durchlaufen, ein Quereinstieg auf verantwortliche Positionen ist durchaus anzutreffen. Oft vermögen es die Nachfolger mit unternehmerischen Erfolgen in einzelnen Projekten, sich den Respekt zu verschaffen, welcher ihnen dann die nötige Autorität an der Unternehmensspitze einbringt.⁴⁰

Problematisch ist es, wenn sich nach dem Eintritt in das Familienunternehmen herausstellt, dass der designierte Kandidat nicht für eine Nachfolge in die Führungsebene geeignet ist. Dies bringt nicht nur die Nachfolge im Unternehmen in Schwierigkeiten, sondern auch die im *ie*-System, also möglicherweise auch in der erweiterten Familie *dōzoku*. Die Gründe hierfür können unterschiedlich sein, sie können gesundheitliche Ursachen haben, aber auch mit der

38 Toraya (Kap. 5.5) oder Horikin (Kap. 5.7) sind Beispiele für diese Vorgehensweise.

39 Suzuki Osamu, Chairman von Suzuki Motors, sei als vierter Adoptivsohn in Folge sehr skeptisch aufgenommen worden, als er 1958 in das Unternehmen eintrat. Er sei als »namaiki« (vorlaut, frech, vorwitzig) und »ungebetener Gast« bezeichnet worden. Auch Toyoda Akio, Enkel des Toyota-Firmengründers Toyoda Ki'ichirō und der dritte Toyoda in der Unternehmensführung, berichtet, beim Eintritt in das Unternehmen 1984 überhaupt nicht freundlich behandelt worden zu sein; hierzu Interview von Kotani Maoko, Toyotatimes, mit Suzuki Osamu und Toyoda Akio, 6. September 2019, toyotatimes.jp/feature/special/004.html und www.youtube.com/watch?v=pBoz48UjiQk (letzter Zugriff am 20. 5. 2021).

40 So wurde es bspw. bei Toraya berichtet, der kurz vor Beginn der Bauarbeiten von seinem Sohn angesprochen wurde, statt eines zehnstöckigen Bürogebäudes ein vierstöckiges Gebäude zu errichten; vgl. Kap. 5.5.

Persönlichkeitsstruktur zusammenhängen, so dass erst im tatsächlichen Unternehmensalltag zutage tritt, wie ein Nachfolger mit der Situation zurechtkommt. Dabei werden gesundheitliche und psychologische Ursachen nicht selten tabuisiert.⁴¹ Auch wird immer wieder betont, dass innerfamiliäre Konflikte möglichst geräuschlos hinter verschlossenen Türen gelöst zu werden haben, »man streitet sich nicht in der Öffentlichkeit«⁴². Dringt dennoch nach außen, dass es oder welche Schwierigkeiten es gibt, stehen ein potenzieller Nachfolger, sein dann eingesetzter Vertreter sowie das Unternehmen auch unter öffentlicher Beobachtung, beispielsweise durch lokale Medien.⁴³

Mögliche Alternativen sind dann, andere Familienmitglieder in die Nachfolge zu nehmen oder eine Adoption in Betracht zu ziehen, um nicht zur letzten Konsequenz genötigt zu werden, nämlich das Familienunternehmen zu verkaufen. Damit steht allerdings die Familie vor der Frage, wie sie mit der Nachfolge im *ie* umgehen will. Häufig wird dann unterschieden zwischen der Nachfolge in der Stammfamilie und der im Familienunternehmen. Wird der Einheit von der Nachfolge in Familie und Unternehmen der Vorzug gegeben, tritt der Sohn, welcher nicht die Unternehmensführung übernehmen wird, aus dem elterlichen *ie* aus und gründet ein eigenes *ie*, also eine Zweigfamilie (*bunke*). Der Sohn, der die Führung des Familienunternehmens übernimmt, wird Nachfolger

41 Der Umgang mit Krankheiten und Behinderungen ist in Japan stark tabuisiert. Menschen mit Behinderung hatten lange Zeit möglichst wenig in der Öffentlichkeit zu sehen zu sein, damit ihr Makel des Nicht-gesund-Seins andere nicht beeinträchtigt. Rollstuhlfahrern die Tür offen zu halten, wurde als Affront betrachtet, zeigte man ihnen doch damit, dass sie nicht in der Lage sind, die Tür selbst zu öffnen. Krankheiten werden als Unglück für die Person und für die Familie betrachtet. Die Personen tauchen erst nach ihrer Genesung wieder im »normalen« Leben auf. Selbst Erkundigungen nach dem Befinden werden als Belästigung (*meiwaku*) für den Nachfragenden empfunden, für die man sich als kranke Person zu entschuldigen hat. Sorge vor der Vererbung einer Krankheit kann dazu führen, dass Ehen nicht geschlossen bzw. sogar wieder aufgelöst werden, wenn eine Krankheit zwar bekannt war, aber verschwiegen wurde; hierzu Zachmann (2010), Hamabata (1990), S. 55, Japan Times nach dem Massaker in einer Behinderteneinrichtung in Sagamihara im Juli 2016 unter www.japantimes.co.jp/news/2016/07/27/national/crime-legal/suspect-sagamihara-care-facility-mass-murder-says-no-remorse/ sowie Deutsche Welle vom 16. 9. 2016 www.dw.com/de/anonyme-opfer-japan-versteckt-seine-behinderten/av-19558038.

42 Angeführt sei das Beispiel von Yamasa (Kap. 5.3), wo im Interview darauf hingewiesen wurde, dass man manchmal nichts machen könne, wenn die Familienangehörigen einen Rat oder Hilfe nicht annehmen wollen. Das Familienunternehmen der Bruderlinie Higeta Shōyu ist im Marktführer Kikkoman aufgegangen, vgl. Fruin (1992).

43 Je bedeutender ein Unternehmen für die Region, desto aufmerksamer werden Nachrichten in der örtlichen Gemeinschaft verfolgt – das mag für ein kleineres Unternehmen nur die regionale Umgebung sein, wenn es sich um namhafte Unternehmen handelt, ist das öffentliche Gedächtnis sehr gut und beeinflusst auch das Kundenverhalten. Manchmal wird mit einer Umbenennung des Unternehmens reagiert, um das Unternehmen »vom verschmutzten Namen reinzuwaschen«, so geschehen bei Snow Brand nach einem Skandal mit verunreinigten Milchprodukten, vgl. Japan Times vom 21. 1. 2003.

im elterlichen *ie*. Damit bleibt die Einheit von Familienvorstand (*koshu*) in der Stammfamilie (*honke*) und Unternehmensvorstand (*shachō/kaichō*) gewahrt.

Wird der Fortführung der Familien nach ihren Abstammungslinien, unterteilt nach Haupt- und Zweigfamilie, also *honke* und *bunke*, der Vorzug gegeben, wird das Modell gewählt, die Unternehmensführung vorübergehend aus dem Stammhaus an ein Mitglied einer Zweigfamilie zu übergeben. Familienunternehmen, die in ihrer Geschichte bereits personelle Engpässe erfahren haben, die den Fortbestand des Unternehmens gefährdeten, nehmen bereitwilliger ein Mitglied aus einem oder, wenn vorhanden, weiteren Zweigen der Familie (*bunke*) in das operative Geschäft⁴⁴. Die Leitung des Unternehmens wird dem Mitglied der erweiterten Familie (*dōzoku*) übertragen, das in der jeweiligen Generation am geeignetsten ist. Dabei gilt dennoch die Prämisse, dass für eine Besetzung einer der Führungspositionen im Unternehmensvorstand dem ältesten bzw. dem geeignetsten Sohn aus der Stammfamilie der Vorzug gegeben wird.

Sollte dies nicht möglich sein, bleibt stets die Option, die Nachfolge durch Adoption zu sichern. Am häufigsten wird dann ein Schwiegersohn in die Nachfolge genommen, womit die Blutsverwandtschaft über die Tochter bestehen bleibt, wie es in Familienunternehmen wie Hōshi oder Kongō Gumi immer wieder geschehen ist. Bei Suzuki Motors führte der frühe Tod des Schwiegersohns und designierten Nachfolgers dazu, dass nach vier Adoptivöhnen erstmals ein leiblicher Sohn die Nachfolge angetreten hat⁴⁵. Eine Krise oder ein Unglück kann als Aufforderung verstanden werden, mit Herkömmlichem zu brechen und ein neues Muster zu versuchen.⁴⁶

8. Phase: Verantwortungsübertragung

Diese Phase ist von der gemeinsamen Tätigkeit der Senior- und Juniorgeneration geprägt. Entscheidend für das Gelingen ist die eindeutige Klärung der Rollen, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse der zusammenarbeitenden Familienmitglieder. Hierdurch ist Erwartungssicherheit bei den Mitarbeitern und externen Stakeholdern zu schaffen, Eltern-Kind-Dynamiken sind aus der geschäftlichen Kommunikation weitestgehend herauszuhalten. Neue Ideen und Ansätze der Juniorgeneration, kombiniert mit Erfahrung und Netzwerkkontakten der Senioren, stellen eine Idealkonstellation für diese Phase dar.

Der Zeitraum, in dem ein designierter Nachfolger die verschiedenen Abteilungen des japanischen Familienunternehmens durchläuft, nimmt meist meh-

44 Vgl. Gekkeikan, Yamasa, Suntory oder Shiseido in Kap. 5.

45 Vgl. Reuters zu Suzuki Management, vgl. www.reuters.com/article/us-suzuki-management-t-idUSKBN2AO0XF (letzter Zugriff am 30.3.2021).

46 In Kap. 3 wurde auf die Bedeutung der Purifikation als Prinzip des Shintō hingewiesen.

rere Jahre in Anspruch. Auffallend ist, dass in vielen Interviews gesagt wurde, dass es während der Arbeit keine Gespräche zwischen Vater und Sohn zu Unternehmensbelangen gebe.⁴⁷ Der Senior regt damit den Junior an, selbst über bestimmte Entscheidungen nachzudenken, vielleicht dieses oder jenes noch zu berücksichtigen oder zu überlegen, wie der Großvater vielleicht gedacht oder gehandelt haben könnte. Die Hinweise kommen also indirekt, man soll sich etwas anschauen (*mite-manabu*), aber auch einen eigenen Stil entwickeln. Auch wenn es Auseinandersetzungen darum gab, welches die richtige Art des Handelns sei⁴⁸, und auch ein Bestehen darauf, dass die jüngere Generation so zu handeln habe wie die Vorgänger, hat dies nicht zum Bruch zwischen den Generationen oder zum Verlassen bzw. Rauswurf aus dem Unternehmen geführt. Letztendlich hat die Juniorgeneration zu verstehen versucht, was sich die Seniorgeneration wohl gedacht haben mochte, oder aber die Seniorgeneration ist zu der Einsicht gekommen, es besser der Juniorgeneration zu überlassen. Die Bedeutung des Lernens, um die Handlungen der Seniorgeneration zu reflektieren und zu verstehen, ist häufig betont worden. Dennoch wurde auch hervorgehoben, dass auch die Freiheit gewährt wurde, etwas anders zu machen (siehe nächster Abschnitt)⁴⁹.

Nicht selten erhält ein Nachfolger eine Aufgabe und damit die Möglichkeit, seine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen oder etwas auszuprobieren. Dazu gehört, wie in verschiedenen Interviews berichtet wurde⁵⁰, u. a. eine Produkteinführung, die Leitung einer Zweigstelle, die Betreuung einer Auslandsrepräsentanz oder gar der Aufbau einer Tochterfirma in einem Land, in dem sich der Nachfolger bereits zu Zeiten des Studiums aufgehalten hat, etc. Oft wurde betont, dass es wichtig sei, Fehler machen zu dürfen, solange man (noch) nicht in ganz herausragender Position (als CEO) im Unternehmen stehe, also auch den Um-

47 So beispielsweise bei Okaya (Kap. 5.1), Toraya (Kap. 5.5) oder auch bei Sankōgan, dem ältesten japanischen Hersteller von traditioneller Medizin in Gose/Nara, gegr. 1319 mit Genehmigung des Tennō Godaigo (online geführtes Interview mit dem Geschäftsführer (*shachō*) Komeda Toyotaka und dessen Vater Komeda Tokushichiro Shunsuke (*komon*) vom 18. Oktober 2021, vgl. auch <http://sankogan.co.jp/en/>).

48 So berichtet zu Okaya (Kap. 5.1) oder Toraya (Kap. 5.5) oder auch im Interview mit Nankai Grill, einem Teppanyaki-Restaurant in Sakai (Fußnote 18 dieses Kapitels), wo die Belegschaft nach Aussage des jetzigen *shachō* in der Zeit, als beide Generationen gemeinsam im Betrieb gearbeitet haben, unter den vielfachen Auseinandersetzungen zwischen Senior und Junior (in diesem Falle weiblich) zu leiden hatten, weil sie nicht wussten, wem sie denn nun zu folgen hatten.

49 Bspw. über die Mutter, die mit dem Sohn spricht, was sie dem Vater berichtet, der dies kommentiert, was die Mutter dann an den Sohn zurückgibt; so berichtet im Interview mit Vater (*komon*) und Sohn (*shachō*) bei Sankōgan (Fußnote 47); Interview vom 18. Oktober 2021.

50 Bspw. bei Okaya (Kap. 5.1), Shiseido (Kap. 5.8) oder Yamamotoyama (Kap. 5.4) für eine Auslandsrepräsentanz, auch bei der Familie Mori, die das Traditionshaus Ryokan Sakaya im Skigebiet Nozawa in der Präfektur Nagano betreibt (Interview vom 31. Oktober 2021).

gang mit Fehlern lernen zu können. Wie steil die Karriere an die Spitze des Unternehmens verläuft, hängt von verschiedenen Faktoren ab: von den zeitlichen Vorstellungen des Seniors, von dessen gesundheitlicher Konstitution, vom Alter des designierten Nachfolgers beim Einstieg in das Familienunternehmen, von der Situation, in der sich das Familienunternehmen oder die entsprechende Branche befindet, ob ggf. andere Geschäftsmodelle entwickeln werden müssen. Hier entstehen neue Aufgaben, für die der Senior dem Junior das Feld überlässt.

Leitende Angestellte in Familienunternehmen kennen die Erwartung, dass der älteste Sohn in die Nachfolge eintreten soll. In einigen Fällen wurde berichtet, dass Vorstandsmitglieder zur Beratung hinzugezogen werden, wenn der designierte Nachfolger einige Jahre im Unternehmen gearbeitet hat. In größeren Familienunternehmen gibt es dazu die Vorstellung, dass ein designierter Nachfolger ein gewisses Alter erreicht haben muss, um einen Platz im Vorstand einnehmen zu können.⁵¹

In anderen Fällen erreicht der Senior ein Alter, in dem er entscheidet, dem Junior seinen Platz zu überantworten. Das mag ein besonderer Geburtstag sein, wie im Fall von Okaya Tokuchi, der im Jahr seines 77. Geburtstages die Verantwortung an seinen Sohn übergeben hat. Manchmal wird auch das Jahr eines Firmenjubiläums gewählt, um eine Zäsur zu machen bzw. unter einem neuen *shachō* ein neues Kapitel zu beginnen.⁵² Es kann sogar sein, dass eine Markteinführung zurückgehalten wird, bis der Nachfolger CEO wird.⁵³

Mitunter kann es aber auch passieren, dass im Laufe der Zeit der Senior und die Mitglieder der Unternehmensführung die Auffassung entwickeln, dass jemand anderes als der (älteste) Sohn besser geeignet ist, die Führung des Unternehmens zu übernehmen. Dann wird das Szenario in Betracht gezogen, dass ein jüngerer Bruder die Position des CEO übernimmt⁵⁴ oder ein anderes männliches Familienmitglied. Sich in der Nachfolge für eine Adoption zu entscheiden, bedeutet, dem Wohlergehen und der Zukunft des Familienunternehmens einen höheren Stellenwert beizumessen als einer Fortführung der familiären Blutlinie. Durch die sozio-kulturelle Einbettung einer Adoption zum Erhalt eines Familiensystems in Japan (siehe vorherige Ausführungen) haben Familienunternehmen strukturell andere Möglichkeiten, ihren Erhalt zu orga-

51 So die Diskussion um die Nachfolge bei Toyota wie auch bei Suzuki, siehe Fußnote 39.

52 Vgl. Kap. 5.1 bzw. auch www.okaya.co.jp/en/newsreleases/2021/855 (letzter Aufruf am 20. 5. 2021).

53 So geschehen beim Modell Suzuki Alto, der erst zwei Jahre später als geplant (1987) auf den Markt gebracht wurde, weil kurz zuvor der Senior verstorben war und zunächst die Übergabe an Suzuki Osamu vollzogen werden sollte; Interview von Kotani Maoko, *Toyotimes*, mit Suzuki Osamu und Toyoda Akio, 6. 9. 2019, toyotimes.jp/feature/special/004.html und www.youtube.com/watch?v=pBoz48UjiQk (letzter Zugriff am 20. 5. 2021).

54 So bspw. bei Tatsuuma-Honke Brewing, Interview vom 17. 10. 2021.

nisieren. Hier besteht ein zentraler Unterschied zu Familienunternehmen, welche in anderen kulturellen Strukturen angesiedelt sind. Nichtsdestoweniger ist es in diesem Zusammenhang von enormer Bedeutung, dass alle Parteien entsprechend sensibel kommunizieren, um Konflikte zu vermeiden.

9. Phase: Ausstieg des Seniors

Diese Phase umfasst den Wechsel in der Führungsspitze und die Kommunikation des Verantwortungsübergangs an die Nachfolgeneration. Oft werden entsprechende Übergänge mit symbolischen Handlungen (Bürowechsel, Überreichung eines Staffelstabes etc.) für Dritte sichtbar markiert. Für das Gelingen dieses Übergangs ist es entscheidend, dass die zukünftige Rolle der Vertreter der Seniorgeneration nach dem Übergang festgelegt ist.

In japanischen Familienunternehmen gibt es verschiedene Szenarien zum Ausstieg des Seniors aus der aktiven Unternehmensführung, die von der Größe des Unternehmens abhängen. In kleineren Unternehmen bleibt der Senior bis zu seinem Tode an der Unternehmensspitze. Da Japan zu den Ländern mit der höchsten Lebenserwartung zählt, hat sich die Zeitspanne, die ein Familienunternehmer an der Spitze des Unternehmens steht, seit Ende des Zweiten Weltkrieges durchschnittlich um etwa zehn Jahre verlängert.⁵⁵

Dies bedeutet allerdings nicht, dass er auch weiterhin in alle Entscheidungsprozesse einbezogen werden muss. Häufig wechselt der Senior auf die Position des Honorary Chairman (*kaichō*) und der Nachfolger übernimmt die Position des CEO (*shachō*)⁵⁶. Wichtige Entscheidungen werden allerdings manchmal dennoch nicht ohne Zustimmung des Seniors gefällt.⁵⁷ Dieses Szenario ist insofern interessant, weil es dem Senior ermöglicht, bis in ein hohes Lebensalter hinein in die Geschicke des Familienunternehmens involviert zu sein, auch wenn er Verantwortung übertragen hat und die operativen Aufgaben auf Vorstandsebene getätigt und dem Senior die zu treffenden Entscheidungen gut vorbereitet werden. Dennoch kann dies die Gefahr bergen, dass damit für die Umsetzung bestimmter Pläne ein erhöhtes Kommunikationsaufkommen einzuplanen ist, weil der Senior noch eigene Vorstellungen einbringt, die sich nicht immer mit dem aktuellen operativen Geschäft in Einklang bringen lassen.⁵⁸

Als *kaichō* nimmt der Senior vermehrt repräsentative Aufgaben in der Community wahr (siehe nächste Phase). Dieses Szenario beinhaltet die Möglichkeit,

55 Vgl. Ochiai (2019).

56 In der englischen Übersetzung werden häufig alle Positionen, CEO und Chairman oder Honorary Chairman mit President bezeichnet, zur Verdeutlichung werden daher, wo erforderlich, hier die japanischen Bezeichnungen ebenfalls genannt.

57 z. B. Toraya (Kap. 5.5) oder Gekkeikan (Kap. 5.2).

58 Bspw. bei Yamamotoyama (Kap. 5.4).

dass der Senior an die operative Unternehmensspitze zurückkehren kann, wenn es die Situation erfordert.⁵⁹ Für den Senior selbst eröffnet dies die Möglichkeit eines gleitenden Ausstiegs aus der aktiven Rolle im Familienunternehmen und es zeugt vom Respekt und der Wertschätzung der Erfahrung und Lebensleistung des Seniors gegenüber. Da in den meisten Fällen der Senior nicht aus dem Unternehmen austritt, gibt es also einen fließenden Übergang in die nächste Phase.

10. Phase: Neuorientierung des Seniors

Diese Phase umfasst den Einstieg der Seniorgeneration in ein völlig neuartiges Modell der Lebensführung. Frei von Arbeitsbelastung und Verantwortungsdruck können nun lang geplante alternative Engagements eingegangen werden, Hobbys ausgelebt, Versprechen (meist den Ehepartnern gegeben) eingelöst werden. Fehlen entsprechende Aktivitäten oder eine konkrete Planung für solche, besteht ein hohes Risiko für den Senior, »rückfällig« zu werden und in das Unternehmen und die dort stattfindenden Prozesse hineinzuregieren.

In japanischen Familienunternehmen steigt der Senior selten gänzlich aus dem Unternehmen aus. Entweder nimmt er die Position des (Honorary) Chairmans (*kaichō*) ein oder die Position eines Beraters oder »Senior Advisor« (*komon*), entsprechende Funktionen werden dann bis an das Lebensende bekleidet. In diesem Verständnis ist die Neuorientierung des Seniors in japanischen Familienunternehmen einzuordnen.

Hat ein Senior die Position des (Honorary) Chairmans (*kaichō*) übernommen, gibt es auch hier mehrere Szenarien. Wie bereits im vorherigen Abschnitt angesprochen, nimmt der *kaichō* repräsentative Aufgaben wahr und lässt dem Junior (*shachō*) weitgehend freie Hand.⁶⁰ In einigen Fällen fungiert er weiterhin als »oberste Instanz« für wichtige Entscheidungen.⁶¹ Mit der Zeit wird er sich zunehmend anderen Aufgaben widmen, die für das Familienunternehmen ebenfalls wichtig sind. Hierzu gehört das Engagement für Aktivitäten in der lokalen Gemeinschaft bzw. Community⁶² des Familienunternehmens, sei es bei

59 Bspw. wenn der designierte Nachfolger plötzlich verstirbt, wie im Fall von Suzuki Motors, als 2007 der Schwiegersohn Ono Hirota an Krebs verstarb und der Senior Suzuki Osamu wieder die Führung des Unternehmens übernahm.

60 So berichtet bspw. bei Sankōgan (Fußnoten 47, 49). *Komon* Komeda Tokushichiro Shunsuke (33. Gen.) hat das operative Geschäft seinem Sohn Toyotaka (34. Gen.) übergeben. Selbst bilaterale Gespräche zum operativen Geschäft finden nicht statt, da der Sohn in der Führung des Unternehmens selbst entscheiden können muss, so der Senior im Interview vom 18. Oktober 2021.

61 So bspw. bei Yamamotoyama (Kap. 5.4).

62 Das Engagement für die lokale Gemeinschaft (Community) bzw. im größeren Zusammenhang für die Gesellschaft ist in vielen Interviews als wichtig für das Wohlergehen des Fa-

kulturellen Veranstaltungen wie Ausstellungen oder Konzerten, bei Feierlichkeiten an Gedenktagen, bei sportlichen Veranstaltungen oder bei lokalen Festen.⁶³ Bei all diesen Aktivitäten hat der Senior die wichtige Funktion einer Brücke zwischen dem Familienunternehmen und der Community inne.⁶⁴

Es wird deutlich, dass die letzten beiden Phasen 9 und 10 im japanischen Nachfolgemodell im Gegensatz zu Nachfolgen im westlichen Kulturraum kaum sinnvoll voneinander zu trennen sind. So zieht sich der Senior weitgehend aus dem operativen Geschäft des Familienunternehmens zurück, um damit seinem Nachfolger die Möglichkeit zu geben, dem Familienunternehmen eine neue Richtung zu geben. Zieht er sich aus der Unternehmensführung zurück und gibt auch seinen Vorsitz im Aufsichtsrat auf, wird er die Position des »Senior Advisor« (*komon*) einnehmen. Hier hat er zwar keine Funktionen im operativen Geschäft, sein direkter Einfluss auf die Geschäfte des Unternehmens ist gering.⁶⁵ Er wird dennoch wie der *kaichō* weiterhin mit den Geschicken des Unternehmens in Verbindung gebracht und in der direkten Umgebung des Unternehmens bzw. von den Geschäftspartnern geachtet. Sein Einfluss auf die Geschicke ist somit vorhanden, aber indirekt wirksam.

Da die Aufgabe des Familienoberhaupts beide Funktionen beinhaltet, die der Führung des Unternehmens wie die der Familie, wird die volle Übergabe an den Nachfolger erst im Falle des Ablebens des Seniors wirksam. Aus diesem Grunde ist es so wichtig, die Nachfolgeregelung bereits früh zu treffen, alle Ebenen einzubeziehen und mit allen Beteiligten entsprechend zu kommunizieren.

6.2 Das adaptierte Phasenmodell der Nachfolge in japanischen Familienunternehmen

Betrachtet man die Phasen der Nachfolge nach dem Zehn-Phasen-Modell des WIFU im Abgleich mit der Praxis in japanischen Familienunternehmen, so kann festgestellt werden, dass zwei Phasen etwas anders ablaufen.

milienunternehmens hervorgehoben worden. Dabei wurde oft der Anglizismus »Community« verwendet, womit zum Ausdruck gebracht werden sollte, dass die lokale Gemeinschaft für die Familie, also die privaten Belange wie Schule oder lokale Feste, sowie auch für das Familienunternehmen bedeutsam ist als Ort, wo Kunden, Zulieferer oder Familien der Beschäftigten ansässig sind.

63 Bspw. bei Gekkeikan (Kap. 5.2).

64 Vgl. Kap. 4.3 zur Beziehung von *ie* und Umgebung.

65 Handelt es sich um ein Mitglied aus der Gründerfamilie, das vielleicht noch in einem beträchtlichen Umfang Aktien besitzt, kann der Einfluss noch groß sein (vgl. Suzuki Osamu, der im Juni 2021 auf diese Position wechselte).

Die Auswahl eines Nachfolgers (Phase 6) findet zu einem früheren Zeitpunkt statt als im WIFU-Modell, das sich auf den westeuropäischen Kulturraum und hier im Wesentlichen auf die D-A-CH-Region bezieht. Für den japanischen Kontext wird daher der Vorschlag gemacht, diese Phase im Modell an die vierte Stelle vorzuziehen. Sie fällt meist vor den Einstieg des Juniors in das Unternehmen. Allerdings wird die Festlegung auf einen Nachfolger erst mit der Vergabe der Position des CEO (*shachō*) wirklich vollzogen, so dass bis zu diesem Zeitpunkt etwas Unsicherheit zu bleiben scheint. Sie wird in der Kommunikation im Japanischen durch den Konjunktiv zum Ausdruck gebracht: »Es wird voraussichtlich so sein, dass ... Aber man weiß es noch nicht.« Dies war eine häufige Formulierung in den Interviews. Für japanische Ohren mag dies nach einer klaren Entscheidung klingen, doch es schwingt mit, dass ein Quäntchen Unsicherheit bleibt, dass das Schicksal anders kommen mag.



Abbildung 10. Das Phasenmodell, adaptiert auf japanische Familienunternehmen. Quelle: eigene Darstellung nach Groth, Rösen & von Schlippe (2020).

Auch die Phasen 9 und 10 stellen sich anders dar als im Wittener Modell. Der Senior scheidet nicht ganz aus dem Unternehmen aus, sondern bleibt als Honorary Chairman oder Senior Advisor bis zu seinem Ableben auf der Gehaltsliste des Unternehmens. Daher fällt Phase 9 weg, womit die Phase 10 »Neuorientierung des Seniors« zur Phase 9 wird und beide Phasen zu einer Phase 9: Rollenwandel des Seniors verschmelzen.

Auch in diesem Modell folgen idealerweise die Schritte aufeinander. Die Phasen sind idealtypisch skizziert, so dass es in der Praxis vorkommen kann, dass es bei den einzelnen Phasen Überlappungen gibt. Diese können sich hinsichtlich der Personen ergeben, die die Phasen durchleben, also hinsichtlich der vorher-

rigen, der amtierenden oder der nächsten Generation, aber auch die Personen betreffend, die familienintern bzw. -extern in Entscheidungen eingebunden werden.

Voraussetzung für einen Ablauf nach dem japanischen Modell ist allerdings, dass ein Sohn vorhanden ist, der geeignet ist, die Nachfolge anzutreten. Ist dies nicht der Fall, verschiebt sich die Auswahl des Nachfolgers zeitlich weiter nach hinten und dann verläuft dann mit einer (sehr wahrscheinlichen) Adoption.

Kapitel 7. Übergreifende Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die historischen Entwicklungen und religiösen Wertvorstellungen beleuchtet, das System der japanischen Familie (*ie*) vorgestellt und auf zentrale kulturelle Aspekte eingegangen. Das gegenwärtige Nachfolgemodell zahlreicher japanischer Familienunternehmen wurde erläutert und es wurden Beispiele langlebiger Unternehmen angeführt.

In diesem Kapitel soll nun der Frage nachgegangen werden, welche Faktoren die Langlebigkeit von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in Japan bedingen.

Aus unseren Interviews mit japanischen Familienunternehmen wurden vier Aspekte besonders deutlich, die im Folgenden ausführlicher erläutert werden:

- Traditionsorientierung und Fortführung von Familie und Unternehmen
- Familienmuster und Entscheidungsfindung
- Flexibilität im Kontext von Regeln und Traditionsorientierung sowie
- Werte, Sozialisation und Einbindung in die lokale Gemeinschaft.

7.1 Traditionsorientierung und Fortführung von Familien und Unternehmen

Gründung eines Familienunternehmens

Betrachtet man die Ursprünge langlebiger japanischer Familienunternehmen, muss man die soziale Ordnung der Gesellschaft berücksichtigen. Meist handelt es sich bei den ganz alten Unternehmen um traditionelle Gasthäuser und Handwerksbetriebe. Unter den im Handel tätigen Familienunternehmen fällt auf, dass es einige Fälle gibt, in denen Samurai »ihre Schwerter abgelegt und gegen einen Abakus eingetauscht« haben, wie man in Japan sagt. Die Gründer haben damit ihren Status aufgegeben zugunsten eines Status, der zwar in der politisch angeordneten Gesellschaftsordnung niedriger angesehen war, aber im Alltagsleben der Bevölkerung durchaus ebenso wichtig war. Als Begründung wurde häufig

angegeben, auf diese Weise einen Beitrag zum Gedeihen der Gesellschaft leisten zu wollen.

In allen Berufsgruppen wurde die Nachfolge nach den Prinzipien des japanischen Familiensystems *ie* organisiert: Der älteste Sohn führte das Familienunternehmen weiter, alternativ auch ein jüngerer Sohn, wenn der älteste – aus welchen Gründen auch immer – nicht zur Verfügung stand. War kein leiblicher Sohn zur Nachfolge bereit, war Adoption eine häufig genutzte Alternative. Ein männliches Familienmitglied aus einem anderen Familienzweig, etwa dem eines Geschwisters, eines Cousins oder einer Cousine, wurde adoptiert, um die Führung des Familienunternehmens zu übernehmen. Waren Mitglieder mehrerer Stämme im Unternehmen aktiv, wurde die Führung so bald wie möglich wieder in die Hände des ursprünglichen Stammes zurückgegeben, wie es beispielsweise bei Suntory oder Shiseido praktiziert wird.

In vielen langlebigen japanischen Familienunternehmen ist es gelebte Praxis, dass nur ein Kind aus der Familie im Unternehmen bleibt. Weitere Söhne hatten andere Wege zu wählen, im Fall von Horikin sogar mit der Vorgabe, nicht in derselben Branche aktiv zu werden. Die Praxis, nur ein Kind in die Nachfolge zu nehmen, wird bis heute in der Mehrzahl der betrachteten Familienunternehmen weitergeführt.

Tradition und Langlebigkeit

In Japan genießt die Fortführung der Unternehmen und der dahinterstehenden Familien eine hohe Priorität. Das damit verbundene gesellschaftliche Ansehen langlebiger Familienunternehmen (*shinise*) ist nicht nur für die beteiligten Akteure von Bedeutung, sondern prägend für weite Teile der Gesellschaft insgesamt und wird mit besonderen Auszeichnungen honoriert¹. Das führt dazu, dass das Unternehmen zu einem wichtigen Teil der familiären und personalen Identität der Familienmitglieder wird. Auch der soziale Status wird damit abhängig von der Familienzugehörigkeit². Nicht zuletzt deswegen hat die Verwandtschaftsgruppe hinter dem Familienunternehmen ein großes Interesse daran, das Unternehmen fortzuführen und im Eigentum der Familie zu erhalten. So ist die Fortführung des Familienunternehmens häufig kaum von der Fortführung der Familie als solcher zu trennen. Diese hohe Wertschätzung der Kontinuität des Familienunternehmens und der Unternehmerfamilie zeigt die Bedeutung von traditionellen Werten in der Gesellschaft, welche zum Teil auf die Ahnenverehrung und damit verbundene religiöse Muster zurückzuführen sind.

1 Sasaki et al. (2019).

2 Hall (1987).

Rolle von Religion und Ahnenverehrung

Auch wenn das *ie*, wie in Kapitel 4 ausgeführt, als ökonomische Einheit entstanden ist, spielt die Ahnenverehrung in der Fortführung eines japanischen Familienunternehmens eine wichtige Rolle. Wie in Kapitel 3 dargelegt, hat die Ahnenverehrung ihren Ursprung in der Tradition des Shintō, dem japanischen Volkskult, dessen Götterhimmel die Sonnengöttin Amaterasu an der Spitze hat, in dem aber auch die Verstorbenen oder Naturphänomene als Gottheiten (*kami*) bezeichnet und verehrt werden. Im Buddhismus, der im 7. Jahrhundert nach Japan kam und der den Shintō ergänzte, wird ebenfalls viel Wert auf die Einhaltung von Riten nach dem Tode gelegt, wie nach den konfuzianischen Wertvorstellungen, die ebenfalls in dieser frühen Zeit nach Japan kamen und denen zufolge beispielsweise die jeweils Älteren einer Gruppe zu achten sind. All diese Anschauungen stärkten die Autorität der Älteren in Familie, Unternehmen und Gesellschaft³.

Dass Rituale der Ahnenverehrung bis heute als wichtig erachtet werden, haben viele der Interviewpartner bestätigt. Eine besondere Bedeutung kommt dem jeweiligen buddhistischen Tempel zu, auf dessen Friedhof sich das Familiengrab befindet. Das Familienoberhaupt hat die Verantwortung für die Pflege des Familiengrabs und für die Einhaltung der buddhistischen Riten und Rituale. So begeht, wie von fast allen Interviewpartnern berichtet, die Familie im August eines jeden Jahres das buddhistische Totenseelenfest (O-Bon). Das neue Jahr wird mit einem Besuch im buddhistischen Tempel, im shintōistischen Schrein oder mit beiden Riten begrüßt. Dort wird für das eigene Wohlergehen gebetet und im Falle von Familienunternehmen auch für das des Unternehmens. Somit ist der Erhalt des Familienunternehmens als Bestandteil des Familiensystems eine zentrale Aufgabe, die mit einem »rituellen Auftrag« unterlegt ist. Nicht nur die Familientradition, sondern auch der Erhalt der Einheit mit den Ahnen wird über die Fortsetzung des Familienunternehmens hergestellt.

7.2 Familienmuster und Entscheidungsfindung

Das patriarchale Muster

Aufgrund der Fokussierung auf den Fortbestand von Familie und Unternehmen verwundert es wenig, dass relativ strikte Regeln für die Entscheidungsfindung existieren und patriarchale Muster nach wie vor verbreitet sind. Wie in den vorherigen Kapiteln gesehen, trifft die Entscheidung über die Nachfolge im *ie*-System das Familienoberhaupt (*koshu*). Damit verbunden ist die Entscheidung

3 Bellah (1985); Hamabata (1990), Hendry (2019).

über die Führung des Familienunternehmens. Dass im Familienunternehmen der Präsident – sei es der *shachō* oder der *kaichō* – die Entscheidung darüber trifft, wer die Nachfolge antritt, ist in allen Interviews bestätigt worden. Nach außen hin (*soto*) hat der Präsident die oberste Entscheidungsgewalt, was weithin respektiert und akzeptiert wird. In der Regel liegen die Positionen Familienoberhaupt und Unternehmensführung in einer Hand und Abweichungen sind nur von vorübergehender Dauer, sei es in der letzten Stufe des Übergabeprozesses oder bei Ausfällen an der Führungsspitze durch Krankheit oder Tod.

Allerdings gibt es durchaus Hinweise darauf, dass bei der informellen Vorbereitung der Entscheidungsfindung und -durchsetzung auch andere Familienmitglieder gehört werden. In der Familie sind dies häufig die Elterngeneration oder die Ehefrau, die beispielsweise darauf einwirken, dass der Sohn für die Nachfolge vorgezogen werden sollte, auch wenn er eine ältere Schwester hat, deren Ehemann möglicherweise ebenfalls für eine Nachfolge in Betracht käme. Doch es gibt auch andere Fälle wie den, in dem sich die Ehefrau des *tōshu/shachō* dafür einsetzt, dass Schwestern eines designierten Nachfolgers eine entsprechende Ausbildung erhalten, damit sie in die Lage kommen, ggf. in das Familienunternehmen einsteigen und dort möglicherweise auch in die Führungsetage aufsteigen – oder beide Kinder eine entsprechende Ausbildung erhalten sollen, wie bei Nakagawa Masashichi Shōten. In anderen Fällen, etwa bei Toraya oder Horikin, wird neben dem informellen Einbezug von weiteren Familienmitgliedern auch Wert darauf gelegt zu erfahren, welches Votum die Mitarbeitenden abgeben. Denn diese seien es, so die Begründung, die mit dem künftigen Nachfolger die weiteren Geschicke des Familienunternehmens in der Hand halten.

In börsennotierten Unternehmen hängt es von der Verteilung der Aktien ab, ob der Präsident über die Nachfolge allein entscheidet. Befindet sich eine Mehrheit der Aktien im Familieneigentum, bleibt die Entscheidungshoheit nach wie vor in der Hand der Familie (so bei Suntory). In Unternehmen wie Shiseido liegen die Verhältnisse anders, und so obliegt die Entscheidung dem Aufsichtsgremium, das mit familienexternen Mitgliedern besetzt ist. Selbst wenn die Gründerfamilie nur noch wenige Aktien am Unternehmen hält und damit nicht mehr als Eigentümerfamilie bezeichnet werden kann, betrachtet sich die Familie Fukuhara als »proud owner« und wird auch von der japanischen Gesellschaft als solcher gesehen, was nicht nur für die Pflege des Markenimages, sondern auch für die Lieferanten und Mitarbeiter eine herausragende Bedeutung hat. Über familienbezogene Nachfolgediskussionen in großen börsennotierten japanischen Familienunternehmen wird auch in den Medien berichtet, wie die Beispiele von Toyota oder Suzuki Motors zeigen. Die Gründerfamilie hat in der japanischen Wirtschaftsgemeinschaft offenbar einen anderen Stellenwert, als dies in westlich orientierten Wirtschaftsräumen der Fall ist.

Familienzusammenhalt

In einigen Familien werden gemeinsame Ausflüge durchgeführt, teils, weil man gern Zeit miteinander verbringt, wie in den Interviews mit Okaya Tokuchi (Okaya), Ōkura (Gekkeikan) oder Fukuhara Kazuto (Shiseido), teils, weil sie nötig geworden sind, um alle Mitglieder der erweiterten Familie besser kennenzulernen, so Hamaguchi Michio (Yamasa). In letzterem Fall blieben die früheren sonntäglichen Familientreffen nach dem Ableben des Präsidenten eine zeitlang aus. Um an der Tradition, sich regelmäßig zu sehen, festzuhalten, organisiert ein weibliches Familienmitglied seit wenigen Jahren regelmäßige Treffen aller Anteilseigner.

In der Familie Torii (Suntory) werden ebenfalls seit einigen Jahren Treffen in größerem Familienkreis veranstaltet. Diese Treffen dienen nicht nur dazu, dass sich die Familie häufiger sieht, sondern auch dazu, dass Vertreter der »Next Generation« anhand bestimmter Themen gemeinsam lernen, welche Aspekte es bei Familienunternehmen zu beachten gibt. Auch bei der Familie Fukuhara (Shiseido) gibt es Überlegungen, eine Art strukturiertes Programm für die Ausbildung von Anteilseignern im Familienunternehmen einzuführen. Bei einer größer werdenden Anzahl von Familienmitgliedern und Anteilseignern (Yamasa) entsteht quasi strukturbedingt die Notwendigkeit, den Kontakt zueinander zu erhalten und darüber das Interesse der Miteigentümer am Familienunternehmen als Verantwortungsgemeinschaft zu steigern⁴. Es gibt aber auch Ausnahmen wie die der Familie Hori (Horikin), wo nur ein Kind im Unternehmen verbleibt und daher dessen Bande zu Mitarbeitenden enger zu sein scheinen als die zur Familie außerhalb des Unternehmens.

Zur Rolle der Frauen

In Japan wurden viele Ehen arrangiert und bei der Wahl der Ehepartner wurde sehr darauf geachtet, dass der Status des Hauses zumindest erhalten blieb oder, wenn möglich, sogar erhöht wurde. Dieses Muster findet sich bis heute: Viele Ehen werden arrangiert, auch wenn die Anzahl solcher Arrangements rückläufig ist. In den meisten Fällen wurde und wird »standesgemäß« geheiratet, also beispielsweise innerhalb der Alterskohorte der Kinder von Händlern. In anderen Fällen wurde die Tochter einer Samurai-Familie in die Familie der Kurokawa (Gekkeikan) oder Hamaguchi (Yamasa⁵) eingeheiratet.

Frauen kam eine wichtige Rolle zu, da sie den Nachfolger zu erziehen hatten und auch die übrigen Kinder, die eine »gute Partie« werden sollten. Nicht selten waren in den Unternehmerhaushalten Kinder anderer Händler in einer Art

4 Rösen, Kleve & von Schlippe (2021).

5 Bzw. auch Higeta, das Unternehmen des Bruders des Gründers von Yamasa, das inzwischen zur Kikkoman-Gruppe gehört, vgl. Kap. 5.3.

Lehre, so dass die eigenen Kinder gemeinsam mit ihren Altersgenossen aus der Branche aufwuchsen und gemeinsam ausgebildet wurden. Auch bei der Heirat von Töchtern wurde darauf geachtet, dass der Status der neuen Familie positiv auf das Familienunternehmen zurückwirkte.

In den meisten Fällen waren und sind die Ehefrauen nicht in einer aktiven Führungsrolle des Familienunternehmens anzutreffen. In früheren Zeiten haben sie sich um die Ausbildung der Kinder im Hause gekümmert und in Handelsunternehmen bisweilen im Geschäft in unterschiedlichen Funktionen mitgeholfen. In Handwerksfamilien war es es unüblich, dass Frauen sich an der Herstellung beteiligten. Beispielsweise beim Sakeproduzenten Gekkeikan unterstützte die Mutter Ōkura Ei zwar den jungen Sohn Tsunekichi nach dem Tod ihres Mannes, führte indes aber nicht selbst die Geschäfte. Eine Ausnahme war sicherlich Kongō Yoshie, die nach dem Tod ihres Mannes die Geschäfte von Kogō Gumi umorganisierte, um als Frau aktiv mitarbeiten zu können. Sie führte den Betrieb nur so lange, bis sie einen Nachfolger gefunden hatte, der bereit war, in die Familie einzuheiraten und die Führung des gesamten Unternehmens zu übernehmen. Ein Sonderfall ist auch die vom WIFU-Forscherteam besuchte Firma Yamamotoyama. Hier gab es eine regionale Unterteilung in die Herstellung von grünem Tee in der Region Kyōto, die als Aufgabe der Männer angesehen wurde, hingegen wurde der Verkauf im Raum Tōkyō als Aufgabe den Frauen zugewiesen. Diese Arbeitsteilung der männlichen und weiblichen Familienmitglieder ging mit einer räumlichen Trennung der Geschäftsbereiche einher. Die übergreifende Unternehmensführung lag allerdings durchwegs beim männlichen Familienoberhaupt. Heutzutage wandelt sich das Bild: Bei Yamamotoyama leitet die Tochter des CEO Kurokawa Nami mit ihrem amerikanischen Ehemann gemeinsam die Zweigstelle in den USA. Bei Nakagawa Masashichi Shōten hat der Nachfolger seine Mutter einbezogen, da sie im Unternehmen am besten geeignet war, die Pflege der langfristigen Beziehungen zu den Bauern und den Lieferanten der Vorprodukte fortzuführen. Allerdings ist sie nicht in die Geschäftsführung eingebunden. Bei Horikin waren Frauen früher ebenfalls nicht in die Unternehmensführung eingebunden, doch Hori Yuko, die Ehefrau des jetzigen Präsidenten, leitet die Bereiche Finanzen und Personal im Familienunternehmen. Beim Traditionsunternehmen Hōshi leitet seit 2019 die Tochter Hisae das Unternehmen nunmehr eigenverantwortlich.

Nichtdestoweniger scheint für den Erhalt bzw. die Fortführung der Familienunternehmen die Bedeutung der weiblichen Familienmitglieder bis heute nach wie vor weniger in ihrer Beteiligung am operativen Geschäft zu liegen, sondern im Bereich der Familie. Hier besteht ihre Aufgabe vor allem darin, den Nachwuchs und Garanten der Fortsetzung der Tradition zu bekommen, ihn auszubilden und entsprechend den überlieferten Werten zu erziehen. In den meisten Interviews wurde bestätigt, dass eine solche Rollenverteilung nach wie vor fort-

geführt wird. So sind bei den Unternehmen Okaya, Gekkeikan oder Yamasa die Ehefrauen nicht im Unternehmen anzutreffen, sie treten dort gar nicht in Erscheinung. So hätten es, von wenigen Ausnahmen abgesehen, deren Mütter und Großmütter ebenfalls gehalten. Eine solch scharfe Trennung zwischen Geschäft und Familie kann aber auch überraschen angesichts der Aussagen, dass Mitarbeiter wie Familienangehörige zu betrachten sind. Das Familienoberhaupt nimmt also im Unternehmen weiterhin die Rolle des Familienvaters ein, seine Ehefrau aber nicht mehr die traditionelle Rolle der erziehenden Familienmutter. In etlichen Interviews hieß es, die Ehefrau trete im Unternehmen nicht in Erscheinung (wie beispielsweise bei Okaya oder Yamasa). Dort wird die Aufgabe, die Werte der Familie und damit des Unternehmens zu vermitteln, auf den Patriarchen übertragen. Umso wichtiger scheint die Rolle der Ehefrau und Mutter in der Familie bei der Erziehung der Kinder zu werden, also beispielsweise dafür Sorge zu tragen, dass der emotionale Zusammenhalt innerhalb der Familie gewahrt wird, zumal die Anzahl der Kinder und damit der potenziellen Nachfolger stark rückläufig ist.

Töchter wurden traditionell nicht für die Nachfolge im Familienunternehmen in Betracht gezogen, spielten aber als Ehefrauen der Schwiegersöhne oftmals eine wichtige Rolle: Sie trugen entscheidend zum Erhalt der Blutlinie in der Familie bei, in welcher der eingeherratete Schwiegersohn die Führung des Familienunternehmens übernahm.

Anzahl der Kinder

Bis Mitte des 20. Jahrhunderts hatten Unternehmerfamilien eine Vielzahl von Kindern, von denen insbesondere die Söhne für die Nachfolge in Betracht gezogen wurden. Bis Ende des 19. Jahrhunderts war allerdings die Kindersterblichkeit so hoch, dass nur die Strategie des Kinderreichtums dazu beitrug, die familiäre Linie zu erhalten.

Auffallend ist, dass bei den besuchten Unternehmen in den meisten Fällen tatsächlich der älteste Sohn in die Nachfolge eingetreten ist, in einigen Fällen aber nach dem Ableben des Ältesten der jüngere Bruder und erst dann ein männliches Mitglied eines anderen Familienstammes – meist dessen Zweitgeborener.

Heutzutage haben die Familien in vielen Fällen zwei oder drei Kinder, in einigen auch nur ein Kind. Die bisherige Strategie, nur ein Kind in die Nachfolge zu führen, wird in vielen Fällen fortgesetzt. Wo das möglich ist, geht der Sohn in die Rolle des Nachfolgers oder der Schwiegersohn, der den Namen der Familien annimmt. Allerdings macht der Trend rückgängiger Geburtenzahlen, wie er seit Anfang des 20. Jahrhunderts, besonders aber seit den 1960er Jahren zu beobachten ist, auch vor japanischen Unternehmerfamilien nicht halt. In den meisten Fällen sind mehrere Kinder vorhanden, von denen in einigen Fällen die nächste

Generation bereits bekundet hat, die Nachfolge antreten zu wollen bzw. dies inzwischen geschehen ist, wie bei Okaya oder Toraya. In einigen Fällen waren die Söhne bereits im Unternehmen tätig, aber die Entscheidung über die Nachfolge war noch nicht getroffen, wie beispielsweise bei Yamasa. In den übrigen Fällen hegten die Interviewpartner die Hoffnung, dass eines der Kinder in die Nachfolge geht, für eine Aussage waren diese zum Zeitpunkt des Interviews allerdings noch zu jung, wie bei Horikin oder Nakagawa Masashichi Shōten.

Ob die Anzahl der Kinder von Unternehmerfamilien höher ist als im Landesdurchschnitt, wie es für deutsche Familienunternehmen herausgefunden wurde, ist für Japan noch nicht untersucht. Vermutlich muss das aber nicht sein, da die Adoption eine häufig gewählte Alternative ist, um die Nachfolge zu sichern.

Generationsabfolge

In den untersuchten langlebigen Familienunternehmen konnte die Nachfolge in der Familie gesichert werden (»Wir hatten Glück, dass immer ein Sohn da war.«). Die hohe Sterblichkeitsrate oder der frühe Tod eines Nachfolgers führten in der Vergangenheit zumeist dazu, dass ein anderer Sohn das Familienunternehmen weiterführte (z. B. bei Gekkeikan). Dieser Sohn kam dann, nachdem er einen eigenen Haushalt gegründet hatte, in die betreffende Unternehmerfamilie zurück und übernahm die Position des Familienoberhaupts und die Führung des Familienunternehmens. Einige Nachfolger gingen zunächst anderen Berufen nach, die sie dann aufgaben, um ihren Nachfolgeverpflichtungen zu entsprechen (beispielsweise bei Yamasa, Shiseido oder Suntory).

Generationen werden nach der Nachfolge in der Unternehmensführung gezählt, nicht nach Generationen im Sinne der Eltern-Kind-Logik. Wenn also ein Präsident den Platz an der Unternehmensspitze freimachte und der Nachfolger aus der Stammfamilie noch zu jung war, um das Unternehmen zu führen, trat ein weiteres Familienmitglied (Bruder, Cousin oder Onkel) in das Unternehmen ein. Damit ging die Zählung der Generationen auf ein Mitglied eines anderen Familienzweigs als dem des ältesten Sohnes und seiner Nachfahren über. Allerdings wurde stets Wert daraufgelegt, dass, wenn irgend möglich, die Position des Familienoberhaupts immer wieder an ein Kind aus der Linie des ältesten Sohnes des Gründers zurückgegeben wurde. War dies nicht möglich, übernahm der jüngere Bruder die Rolle und Funktionen des älteren Bruders im Familienunternehmen, womit dann auch die Nachfolge in den folgenden Generationen verbunden war, welche nicht wieder auf der Linie des älteren Bruders zurückgeführt wurde (wie beispielsweise bei Gekkeikan oder bei Kongō Gumi).

7.3 Flexibilität im Kontext von Regeln und Traditionsorientierung

Adoption und Heirat

Eine familieninterne Nachfolge genießt in Japan eine hohe Priorität. Hervorzuheben ist, dass nicht nur Blutsverwandte für eine Nachfolge in Betracht gezogen werden. Sollte es der Erhalt des *ie* und des Unternehmens erforderlich machen, wird einem nicht leiblichen, aber fähigen Nachfolger der Vorzug gegeben und dessen Stellung im *ie* durch Adoption und entsprechende Aufnahme in das Stammbuch (*koseki*) manifestiert, wie beispielsweise bei Kongō Gumi oder Suzuki Motors. Wichtiger als biologische Verwandtschaft ist, dass Familienname und Familienunternehmen, also das *ie*, erhalten bleiben.

Hierfür wird über eine Heirat ein fähiger Schwiegersohn in den Familienverband aufgenommen. Dafür wird auch in Kauf genommen, dass die Ehe eher strategisch orientiert ist und nicht dem westlichen Ideal der Liebesheirat folgt. Es ist also durchaus üblich, dass die Ehe einer Tochter unter dieser Prämisse geschlossen wird. Manchmal geht es aber nicht nur um einen fähigen Nachfolger für das Unternehmen, sondern es spielen weitere strategische Überlegungen für das Unternehmen eine Rolle: Neue Märkte können erschlossen werden, neue geschäftliche Partner werden eingebunden oder es werden ergänzende Qualifikationen in das Unternehmen eingebracht.

Die personelle Nachfolge wurde, wenn möglich, in der Familie gesichert, sei es in der Stammfamilie, der erweiterten Familie oder durch Adoption des Schwiegersohns. Zahlen darüber, welche der Optionen tatsächlich wie häufig vorkam, konnten bislang nicht gewonnen werden. Dennoch zeigt dieses Vorgehen eindrücklich, dass in Japan mit der Tradition strategisch flexibel zum Wohle des *ie* und des Unternehmens umgegangen wird.

7.4 Werte, Sozialisation und Einbindung in die lokale Gemeinschaft

Erziehung/Ausbildung

Die Erziehung und Ausbildung zum Nachfolger kann, wie in Kapitel 6 dargestellt, in verschiedene Phasen unterteilt werden. Erziehung findet zunächst in der Familie statt, also in der häuslichen Umgebung. Traditionell wurde den männlichen Nachfolgern eine besondere Erziehung zuteil, da sie ein Handwerk zu lernen und Rituale der Ahnenverehrung zu übernehmen hatten. Auch in Händlerfamilien

bekamen die Nachfolger vom Vater eine gesonderte Ausbildung⁶, während die Mutter dafür Sorge zu tragen hatte, den Kindern die Regeln des sozialen Miteinanders und die Etikette beizubringen. Das Prinzip bei beidem ist *mite-manabu*, also »Lernen durch Abschauen«.

Diese Form der Ausbildung ist bis heute gängig: *senaka wo miru* bedeutet wörtlich »den Rücken ansehen (und davon lernen)« und im übertragenen Sinne »über die Schulter sehen«. Dieser Begriff wurde in Interviews verwendet für die Form der Ausbildung, welche die derzeitigen Präsidenten wie Okaya Tokuichi von Okaya, Ōkura Haruhiko von Gekkeikan oder Kurokawa Mitsuhiro von Toraya von ihren Vätern erhalten haben, und als Empfehlung dafür, was die Söhne machen sollten, um zu lernen, wie man ein Unternehmen führt. Auch die Tochter bei Yamamotoyama hat laut ihrem Vater Yamamoto Kaichirō diese Art der Ausbildung von Vater und Großvater erfahren.

Weiterhin gibt es die Ausbildung außerhalb der eigenen Familie und des Unternehmens. Traditionell lernte man in vielen Fällen anderswo, um dann in den väterlichen Betrieb einzutreten. Seit Ende des 19. Jahrhunderts kam eine Ausbildung an einer Hochschule dazu, häufig im unternehmensnahen Kontext, also im Bankwesen (Gekkeikan) oder heute im Management (Okaya, Toraya, Yamasa). Allerdings muss die universitäre Ausbildung nicht unbedingt mit der späteren Tätigkeit im Unternehmen zu tun haben. Hier werden die Kinder ermuntert, sich das Fach eigenständig auszuwählen, und zwar ungeachtet dessen, ob sie später in das Familienunternehmen eintreten oder nicht (Nakagawa Masashichi Shōten). In einigen Fällen haben die Nachfolger nach dem Hochschulabschluss noch in einem anderen Unternehmen gearbeitet (Gekkeikan, Nakagawa Masashichi Shōten), um das dort Gelernte in das eigene Unternehmen einbringen zu können. Schließlich werden Auslandsaufenthalte als sinnvoll erachtet, um auf die Nachfolge vorzubereiten (Horikin, Okaya, Suntory, Toraya), oder der Besuch von Programmen, die systematisch auf die Nachfolge vorbereiten (Okaya⁷).

Mitarbeiter als Familienmitglieder

Die Aussage, dass Mitarbeitende als Familienmitglieder angesehen werden und als solche zu behandeln sind, zieht sich wie ein roter Faden durch alle Interviews. Dieser Ansicht waren schon die jeweiligen Gründer und diesem Prinzip war und ist man treu geblieben. Als die Mitarbeitenden noch mit der Familie unter einem Dach wohnten, war es üblich, gemeinsam zu essen. Der Ehefrau des Familien-

6 Sone (2010, 2015).

7 Vgl. www.henokiens.com/content.php?id=1&lg=en.

oberhaupt oblag es, für eine gute Erziehung und ein entsprechendes öffentliches Auftreten zu sorgen.

Wenn die Familienunternehmen größer wurden, trat auch eine räumliche Trennung von Familie und Unternehmen ein, wobei nach wie vor viele Familien in direkter Umgebung des Unternehmens wohnen (Gekkeikan, Horikin). Ab einer gewissen Firmengröße wird der räumliche Abstand zwischen Arbeits- und Wohnort größer (Okaya, Yamasa). Alle Interviewpartner haben die Bedeutung der Beschäftigten für den Erfolg und den Fortbestand des Unternehmens betont. Wer sich wohlfühlt, kommt gern zur Arbeit, daher wird darauf geachtet, die Mitarbeitenden in Unternehmensbelange einzubeziehen. Es wird regelmäßig ein Austausch über die Arbeitssituation gesucht und auch für private Belange werden Gesprächsmöglichkeiten geschaffen. Aber auch eher als familiär zu bezeichnende Feste werden gemeinsam begangen, wie beispielsweise das Neujahrsfest oder das Totenseelenfest O-Bon (Gekkeikan, Horikin, Okaya, Suntory), auch wenn eine Teilnahme an Schrein- oder Tempelbesuchen nicht verpflichtend ist (Toraya). Mitunter werden Rituale gemeinsam abgehalten, wie etwa eine Gedenkfeier für die verstorbenen Angehörigen von Mitarbeitenden (Okaya), ein Pilgeraufstieg zum auf einem Berg gelegenen Schrein oder das jahreszeitlich bestimmte Aufhängen der Zedernkugel *sugi-dama*⁸ (Gekkeikan). Geschenke vom Präsidenten der Firma zu bestimmten Anlässen, wie Heirat oder Geburt eines Kindes, sind ebenfalls gelebte Praxis.

In vielen Fällen halten Mitarbeitende Anteile des Unternehmens. Aktienprogramme wurden bereits von Vätern oder Großvätern der jetzigen Präsidenten Anfang des 20. Jahrhunderts eingeführt, manchmal, um nach bzw. im Falle einer Krise nicht auf Banken angewiesen zu sein, in anderen Fällen, um den Mitarbeitenden gegenüber auch Wertschätzung auszudrücken. Damit soll vermittelt werden, dass das Familienunternehmen nicht nur der Familie gehört und dessen generationenübergreifendes Gelingen eine Aufgabe der handelnden Personen ist, sondern dass auch diejenigen eingebunden sind, die für das operative Gelingen des Unternehmens unentbehrlich sind. Diese besondere »Symbiose« zeigt sich insbesondere bei den Aktivitäten zur Nachfolgegestaltung. Hier sind meist mehrere Mitglieder des Unternehmens (bei größeren Unternehmen der Top-Führungsetage) in das Anleiten, Anlernen und Einführen des Nachfolgers oder der Nachfolgerin in das Unternehmen integriert. Das Gelingen der Nachfolge wird somit auch zu einem zentralen Projekt der Mitarbeitenden.

Die Verantwortungsgemeinschaft für das Familienunternehmen wird zudem auf die Familienmitglieder der Mitarbeitenden ausgeweitet, die zu bestimmten Anlässen mit einbezogen werden (Okaya, Horikin, Toraya). Dadurch entsteht

8 Für Erläuterungen zu beiden Ritualen siehe Kap. 5.2.

eine emotionale Bindung der Mitarbeiterfamilien, die sich positiv auf das Betriebsklima auswirkt.

Damit wird augenscheinlich, welche Bedeutung das so genannte Humankapital, also die relevanten menschlichen Akteure, für die Langlebigkeit des Familienunternehmens hat. Das Gelingen des transgenerationalen Projektes ist somit nicht mehr ausschließlich von der Eigentümerfamilie abhängig, sondern betrifft auch die Mitarbeitenden und deren Familien. Eigentümer und Mitarbeitende bilden eine Art Verantwortungsgemeinschaft, die sich wechselseitig stützt und stabilisiert⁹. So kann es beispielsweise sein, dass auch die Mitarbeitenden ihre Kinder in das Unternehmen führen, so dass also auch hier Nachfolgeprozesse sichtbar werden (Horikin). Dies führt zu einem starken Zusammenhalt innerhalb der Mitarbeiterschaft und erhöht deren Identifikation sowohl mit dem Unternehmen als auch mit der Unternehmerfamilie.

Engagement für die lokale Gemeinschaft und die Gesellschaft

Der Kreis der Familie des Familienunternehmens wird sogar noch größer, wenn die lokale Umgebung mit einbezogen wird, was in japanischen Familienunternehmen in besonderer Weise geschieht. In allen Interviews kam zum Ausdruck, wie sehr sich ein Familienunternehmen der Region zugehörig fühlt, in der es über Generationen angesiedelt ist. Diese Wertschätzung der örtlichen Gemeinschaft wurde und wird auf verschiedene Weise zum Ausdruck gebracht. Die bereits genannten Besuche bei Schreinen zu Neujahr sind ein Ausdruck der Verbundenheit mit der lokalen Gottheit. Dieses Ritual wurde bei allen Familienunternehmen angesprochen, wobei auch auf den unterschiedlichen Charakter religiöser Handlungen im Vergleich zu westlichen Glaubensvorstellungen hingewiesen wurde (Nakagawa Masashichi Shōten).

Die Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft ist in vielen Bereichen auch unerlässlich für den Erfolg eines Unternehmens und seines Fortbestands über Generationen. Beispiele, wie sich Präsidenten von Familienunternehmen für die lokale Gemeinschaft eingesetzt haben, wurden mehrfach genannt (Gekkeikan, Yamasa), etwa eine Versorgung der notleidenden Nachbarschaft mit Reis und Geld nach Naturkatastrophen.

Ferner ist es zu besonderen Anlässen (z. B. einem runden Jubiläum) üblich, an Bildungseinrichtungen zu spenden. Insbesondere betrifft das die Schulen der Umgebung, auf welche die eigenen Kinder oder die der Mitarbeitenden gehen oder gegangen sind bzw. die selbst besucht wurden, oder buddhistische (Familien-)Tempel oder Schreine, die sich in Japan ausschließlich über Spenden fi-

⁹ Hieraus hat sich in modernen Unternehmen das Prinzip der »lebenslangen Anstellung« herausgebildet, das in Kap. 2.6 angesprochen wurde.

nanzieren. Auch Krankenhäuser werden unterstützt, im Fall von Suntory oder Yamasa wurde deren Einrichtung durch das Engagement der Familienunternehmen sogar erst ermöglicht. Die Förderung kultureller Einrichtungen (Suntory Hall) oder nationaler Kulturgüter wie Schloss Nagoya (Okaya) oder der Munakata-Großschrein¹⁰ (Idemitsu Kōsan) sei ebenfalls genannt. Auf Horiguchi Goryō (Yamasa), dessen beherzter Einsatz die lokale Bevölkerung von Inamura vor einem Tsunami gerettet hat und der anschließend einen Schutzwall hat errichten lassen, wird an dieser Stelle noch einmal verwiesen, da dieses Engagement sogar Eingang in die japanischen Schulbücher gefunden hat.

Nicht nur mit Spendengeldern unterstützen die japanischen Familienunternehmen, auch in ihrer Forschung setzen sie sich zum Ziel, einen innovativen und nachhaltigen Beitrag zur Förderung der Gesellschaft zu leisten (Gekkeikan, Shiseido, Suntory, Yamasa). Ihr Engagement für die lokale Gemeinschaft sehen sie als eine Verpflichtung an, die sie aus verschiedenen Aspekten ableiten: Zum einen sind es die überlieferten traditionellen Werte, welche die Vorfahren ihren Nachkommen in Familienverfassungen hinterlassen haben. Zu den dort aufgeführten Benimmregeln gehörte stets, die shintōistischen und buddhistischen Rituale zu pflegen, die Mitarbeitenden wie Familienangehörige zu behandeln, die Obrigkeit zu achten und die lokale Gemeinschaft wertschätzend zu behandeln, denn erst die Nutzung deren Ressourcen mache es Familienunternehmen möglich, die Jahrhunderte zu überdauern. Der tiefen Verwurzelung des Familienunternehmens in die lokale Gemeinschaft kommt somit ebenfalls eine zentrale Bedeutung zu: Dies führt nicht nur zur Gewinnung von Arbeitskräften, sondern einem Zusammenspiel mit der (lokalen) Gemeinschaft, die im Falle von Katastrophen von enormer Bedeutung sein kann.

Für diese Philosophie des *sanpō-yoshi* bzw. »win-win-win«, also des »good for the seller, good for the buyer, good for the world« sind die Händler aus der Provinz Ohmi bekannt, diese Philosophie ist aber auch in Familienverfassungen anderer Familienunternehmen zu finden, wie am Beispiel des Hauses Mitsui

10 Idemitsu Kōsan ist das zweitgrößte japanische Erdöl- und Energieunternehmen. 1909 als Handelsunternehmen für Schmieröle gegründet, wurde es 1911 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Der Gründer Idemitsu Sazō (1885–1981) vertrat wie kaum ein zweiter Unternehmer die Ansicht, Angestellte seien als Mitglieder der Familie zu betrachten. So gab es keine offizielle Ruhestandsregelung, wer kommen und arbeiten wollte, wurde weiterbeschäftigt. Diese Regelung wurde erst nach dem Tod des Gründers entsprechend den geltenden Arbeitsrecht abgeändert; Shimamoto (2013). Sazō hat sich sehr den shintōistischen Idealen verpflichtet gefühlt und aus eigenen Mitteln die Restaurierung des Munakata-Großschreins in seiner Heimatstadt finanziert, um damit der Gesellschaft zu helfen, ihre Geschichte zu erhalten. Der Munakata-Großschrein ist der zweithöchste Schrein im Rang der Shintō-Schreine. Diesen Hinweis verdankt die Autorin ihrem früheren Kollegen vom Institute for International Economic Research, Tōkyō, Herrn Okazaki Tomomi, Emailverkehr Oktober-Dezember 2020, siehe auch Caspary & Herrmann-Pillath (2023).

geschildert. Sich für das lokale Umfeld oder im Größeren für die Gesellschaft einzusetzen und dies als Wert anzusehen, den es zu wahren und zu erhalten gilt, ist in allen Interviews angesprochen worden. Auch der hohe Stellenwert der Bildung, zu dem die Kenntnis der chinesischen Klassiker gehörte, hat die Mottos vieler Familienunternehmen beeinflusst, auch wenn dies nicht immer so explizit zu erkennen ist wie im Namen des Familienunternehmens Shiseido. Es sind genau diese Gedanken, die Shibusawa Eiichi dazu gebracht haben, seine Vorstellungen eines »japanischen Kapitalismus« zu formulieren: Das Kapital einzusetzen für Geschäfte, die dem Wohl des großen Ganzen dienen und nicht nur der Akkumulation von Gewinnen zum Wohle des einzelnen Unternehmers¹¹. Ihm war es ein Anliegen, eine Alternative zum westlichen Kapitalismus zu beschreiben, der bloß auf eine singuläre Gewinnmaximierung fixiert ist. In Familienverfassungen sind ähnliche Wertvorstellungen niedergeschrieben – und es sind diese Werte, auf die sich die japanischen Unternehmen besinnen, die nach dem Platzen der Spekulationsblase Mitte der 1990er Jahre bzw. der Asien-Krise durch den Zusammenbruch der Lehman-Bank 2009 einen Weg suchen, aus der Rezession herauszufinden. Und auch die japanische Regierung greift Shibusawas Gedankengut auf, indem sie sein Konterfei ab 2024 auf 10.000 Yen-Scheinen abbildet und damit seine Vorstellung einer Wirtschaftsform für das Gemeinwesen (»gappou-shugi«¹²) in der japanischen Gesellschaft in Umlauf bringt. Die Wahrung traditioneller Werte in Kombination mit dem Streben nach innovativen Technologien zum Wohle der Gesellschaft ist ein Muster, das in japanischen Familienunternehmen gelebt wird und ihnen zur Langlebigkeit verholfen hat. Die (lokale) Wirtschafts- und Sozialgemeinschaft sind offenbar als ein engmaschiges Netz miteinander verflochten und werden als Stützen der Gesellschaft betrachtet und respektiert. Was im Westen oftmals als korruptionsverdächtig und als »lokaler Klüngel« angesehen wird, hat in Japan eine jahrhundertalte Tradition des wechselseitigen Gebens und Nehmens.¹³

Netzwerke und Erdbebenresistenz

Bei allen untersuchten und interviewten Unternehmen ist aufgefallen, wie häufig und intensiv die Bedeutung von sozialen Beziehungen hervorgehoben wurde. Die sozialen Netzwerke, die zwischen dem Familienunternehmen, der Unterneh-

11 Vgl. Kap. 2, Exkurs II: Shibusawa Eiichi, der »Vater des japanischen Kapitalismus«, S. 71, sowie Moriya (2010), S. 16.

12 Vgl. Exkurs II.

13 Siehe hierzu die Ausführungen im nächsten Absatz; dass es sich tatsächlich um eine staatlicherseits protegierte Verbindung handelt, ist in einschlägigen Werken zur japanischen Industriepolitik nachzulesen, stellvertretend hierfür Caspary (2003a), S. 10–12, Klein & Kreiner (2019), S. 436f, oder Johnson (1986).

merfamilie, den Mitarbeitern, der lokalen Gemeinschaft aber auch den Kunden, Geschäftspartnern und Zulieferern bestehen, werden als besonders wertvoll und ausgesprochen wichtig erachtet.

Einer der Experten, mit denen das WIFU-Team auf der Forschungsreise im Austausch war, erzählte beispielsweise, dass seiner Einschätzung nach in der japanischen Autoindustrie die Elektromobilität deshalb nicht so intensiv wie in anderen Ländern ausgebaut wird, weil durch die Produktion von Elektroautos gewachsene Geschäftsbeziehungen mit Zulieferfirmen grundsätzlich infrage gestellt werden würden. Die Elektromotoren seien in ihrer Mechanik weitaus weniger komplex als Verbrennungsmotoren, so dass bei einer Umstellung auf diese Motoren bestimmte industrielle Kooperationen nicht mehr nötig wären. Diese Kooperationen werden aber als soziale Netzwerkbeziehungen bewertet, die es zu achten und weiterzuführen gilt¹⁴. Die japanische Automobilindustrie setzt seit Mitte der 1990er Jahre bereits auf die Entwicklung von Verbrennungsmotoren, die hybrid mit Brennstoffzellen angetrieben werden¹⁵. Damit bleiben die gewachsenen Unternehmensnetzwerke erhalten und alle an den jeweiligen Netzwerken beteiligten Unternehmen können (bestenfalls) von den entsprechenden Innovationen in der Entwicklung von neuartigen Verbrennungsmotoren profitieren.

Diese ungewöhnlich starke Hervorhebung von sozialen Beziehungen und Netzwerken lässt darauf schließen, dass offenbar soziale Dimensionen vor wirtschaftliche Interessen gestellt werden. Das Aufrechterhalten von sozialen Beziehungen erscheint wichtiger als ökonomischer Gewinn, der etwa aus der Entwicklung neuer technischer Innovationen resultieren könnte. Auch das klassische Wachstumsdenken, das in der Marktwirtschaft gemeinhin vorherrscht, konnte in den Selbstbeschreibungen der japanischen Familienunternehmer nicht beobachtet werden. Eher wurden die Selbstbegrenzung und die Zufriedenheit mit dem Status quo benannt. Wie sind diese Phänomene erklärbar?

Eine Hypothese ist, dass die besondere Bedeutung sozialer Beziehungen in der japanischen Wirtschaft und auch die wachstumsneutrale Perspektive der Un-

14 Netzwerkbeziehungen werden als »Keiretsu« bezeichnet und haben sich nach dem Zweiten Weltkrieg u. a. aus den Zulieferbeziehungen zwischen Großunternehmen und vielen Kleinunternehmen entwickelt, vgl. Kap. 2.6.

15 Tatsächlich ist Toyota mit dem Prius Weltmarktführer bei der Hybridtechnik, welche den Verbrennungsmotor mit einem Batterieantrieb verbindet (vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Toyota_Prius). Damit hat Toyota bereits Ende des vergangenen Jahrhunderts technologisch einen neuen Weg eingeschlagen und seine Zulieferer langsam darauf eingestellt, auf alternative Antriebstechnologien umzusteigen. Bis 2030 soll auch in Japan die Fertigung von Verbrennungsmotoren eingestellt und bis 2050 soll Klimaneutralität erreicht werden (<https://www.handelsblatt.com/politik/international/energiewende-japan-will-bis-mitte-der-2030er-jahre-autos-mit-verbrennermotoren-verbieten/26749174.html>).

ternehmer mit der spezifischen geografischen Lage des Landes zu tun haben könnten. Japan ist Teil des Pazifischen Feuerrings, das Land kann jederzeit von Erdbeben heimgesucht werden. Die Menschen, die dort leben, haben bereits viele solcher manchmal leichten, aber häufiger auch schweren bis katastrophalen Erdbeben erlebt, beispielsweise das Große Erdbeben von Nord-Tajima (Bericht bei Koman). Dadurch ausgelöste Tsunami bedrohen immer wieder das Leben an den Küsten (Tsunami von Inamura, Yamasa), jährlich fegen Taifune über das Inselreich (Berichte von Überschwemmungen bei Gekkeikan). Nach einer solchen Katastrophe gilt es, das Zerstörte wieder gemeinsam aufzubauen. In solchen Situationen sind verbindliche soziale Beziehungen entscheidend, auf die sich die Menschen verlassen können, und die nachhaltige Unterstützungsnetzwerke bilden, in die die Einzelnen eingebunden sind und von denen sie gehalten werden. Dies erscheint als eine plausible mögliche Erklärung für die ungewöhnlich starke soziale Netzwerkorientierung japanischer Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Kapitel 8.

Ausblick: Herausforderungen japanischer Familienunternehmen heute

Die vorangegangenen Kapitel haben sich mit vielen Aspekten der Langlebigkeit in japanischen Familienunternehmen beschäftigt. Die Herausforderungen, denen sie sich gegenüberfanden, variierten über die Jahrhunderte: So waren es politische, wirtschaftliche oder gesellschaftliche Umbrüche, die zum Umdenken zwangen, oder es gab Naturkatastrophen wie Erdbeben, Tsunami oder Hochwasser, die Fortbestand und Weitergabe des Erwirtschafteten bedrohten; schließlich gab es Krankheiten und plötzliche Todesfälle, die Familien und Unternehmen unverhofft trafen. Diese verschiedenen Ebenen von externen und internen Einflüssen auf den generationenübergreifenden Fortbestand von Familie und Unternehmen sind in verschiedenen Publikationen bereits dargestellt worden¹.

Im Rahmen der hier dargelegten Betrachtungen wurde versucht, die Spezifika der Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen herauszuarbeiten.

Seit das Forscherteam des WIFU 2018 mit dem Japan-Projekt begonnen und im April 2019 mit Vertretern langlebiger Familienunternehmen in Japan selbst Interviews durchgeführt hat, haben zwei große Krisen die Welt erschüttert: Der Ausbruch der Covid-19-Pandemie im März 2020 und der des Ukraine-Kriegs im Februar 2022. Beide Krisen stell(t)en viele Familienunternehmen vor große Umbrüche und Herausforderungen.

Eine im Mai 2020 vom Institute of Centennial Research durchgeführte Studie brachte zutage, dass im Vergleich mit nicht familiengeführten Unternehmen Familienunternehmen besser durch die Krise der Pandemie kamen². Zudem kam in online geführten Interviews, die unter Beteiligung des WIFU mit langlebigen japanischen Familienunternehmen im Herbst 2021 geführt wurden³, zum Aus-

1 Astrachan et al. (2002); Rösen, Kleve & von Schlippe (2021); Sharma (2005); Simon, Wimmer & Groth (2005); von Schlippe, Groth & Rösen (2019); Zellweger (2012).

2 Gotō Toshio, Institute of Centennial Research, anlässlich des Vortrags bei der EURAM 2022, vgl. Caspary, Gotō & Morishita (2022).

3 Aussagen aus Online-Interviews mit sechs langlebigen Familienunternehmen aus dem internationalen Kooperationsprojekt »Narratives of Survival«, die von Sigrun Caspary (WIFU), Gotō Toshio und Morishita Ayako (beide Japan Economic University, Tōkyō) im Zeitraum von

druck, dass zwar der Umgang mit schwierigen Situationen immer wieder die Aufgabe eines Unternehmers sei, für die derzeit aktive Generation an der Unternehmensspitze allerdings selten der Umgang mit derartigen Verwerfungen zu bewältigen gewesen sei. Die Einschränkungen im öffentlichen Leben durch die Auflagen zur Pandemiebekämpfung haben nachhaltige Spuren im Umgang und in der Interaktion der handelnden Personen hinterlassen, aber es klang ein gewisser Optimismus durch, dass man auch diese Situation überstehen werde. Man habe sofort auf entsprechende Auflagen reagiert, rasch geeignete Lösungen entwickelt und umgesetzt⁴.

In allen Interviews mit langlebigen Familienunternehmen wurde zum Ausdruck gebracht, dass sie den Erhalt des Familienunternehmens in den Händen der Unternehmerfamilie ins Zentrum ihrer Anstrengungen stellen: Das *ie* generiert die wirtschaftliche Grundlage für die Existenz der Familie und dessen Fortbestand ist somit essenziell für deren Kontinuität. Diese Priorisierung wird flankiert von Werten, die von religiösen, philosophischen und gesellschaftlichen Vorstellungen geprägt werden. Dies mag für kundige Leserinnen und Leser nicht sehr wesensfremd im Kontext von Familienunternehmen klingen, insbesondere dann nicht, wenn man sich mit der Langlebigkeit von Familienunternehmen in unterschiedlichen Ländern und Regionen beschäftigt: Die jeweilige kulturelle Prägung der Vorstellung von Familie, generationenübergreifender Vermögens- und Verantwortungsübergabe und gesellschaftlicher Einbettung führt zu spezifischen Formen eines transgenerationalen Unternehmertums.

Vielleicht ist es eine wichtige Einsicht, die dieses Buch hervorbringt: Auch in Japan gibt es, trotz aller Heterogenität von Familienunternehmen, eine spezifische kulturelle Prägung dieses Unternehmenstypus. Der Logik, alles dem Erhalt des *ie* unterzuordnen, selbst die Übertragung der Verantwortung, notfalls außerhalb der Blutsverwandtschaft, ist ein zentrales Unterscheidungs- und Erfolgsmerkmal langlebiger japanischer Familienunternehmen.

Für börsennotierte Familienunternehmen wird es nicht immer leicht sein, diesem Ideal zu folgen, wie am Beispiel von Shiseido in Kapitel 5.8 dargestellt wurde. Die Expansion des Geschäfts auf die Weltmärkte wurde nur möglich durch eine erhebliche Reduktion des Einflusses der Familie auf die Geschicke des Unternehmens. Hier stand das Wohl des Unternehmens sogar über dem Familienprinzip. Dennoch konnte gewährleistet werden, die Visionen des Gründers

Oktober 2021 bis Januar 2022 geführt wurden, darunter mit Hikue Tamio, CEO von Koman; vgl. Kap. 5.10.2.

4 Hiuke Tamio vom Traditionsunternehmen Koman im Interview vom 21. 11. 2021. Die aus der Bewältigung früherer Krisen angeeignete Philosophie von »co-existence and co-prosperity« ermöglichte eine rasche gemeinschaftliche Reaktion auf die Einschränkungen in der Coronapandemie, die allen (Familien-)Unternehmen der Community ermöglichen sollte, die Krise zu überstehen.

nachhaltig in der Philosophie des Unternehmens zu verankern und somit für die Nachwelt sichtbar zu erhalten. Das Modell des »proud owners« ist sicherlich eines, das Familienunternehmen wählen müssen, wenn sie das Ziel des Wachstums des Unternehmens über das des mitgestaltenden Familieneinflusses stellen. Hier bleibt die ideelle Handschrift der Gründerfamilie im Familienunternehmen erhalten, auch wenn der Einfluss auf das operative Geschäft erheblich reduziert wird.

Die hier gewählte Alternative, das Geschäftsmodell radikal zu ändern und zu einem »tenanto«⁵ im »rental business« zu transformieren, verstetigt einen Trend, welcher im ersten Kapitel bereits erwähnt wurde⁶ und der sich künftig wohl verstärken wird: Die hohe Erbschaftssteuer von 55 Prozent⁷ macht es zunehmend schwieriger, ein Familienunternehmen in die Nachfolge zu bringen. Die dargelegten Fallbeispiele zeigen, dass die Strategie einer Ausweitung des Geschäfts durch dessen Internationalisierung, sei es durch die Errichtung von Handelsniederlassungen wie bei Okaya (Kap. 5.1), durch eigene ausländische Produktionsstätten wie bei Yamamotoyama (Kap. 5.4) oder durch Zukäufe im Ausland wie bei Suntory (Kap. 5.8), von sehr unterschiedlichen Unternehmen in verschiedenen Branchen gewählt wird. Ob es gelingen mag, politische Entscheidungsträger davon zu überzeugen, die Höhe der Erbschaftssteuer zu überdenken, um traditionsreichen Familienunternehmen ein Überleben zu sichern, wird die Zukunft zeigen.

Der Großteil der langlebigen Familienunternehmen ist allerdings, wie eingangs dargelegt, auch in Japan nicht börsennotiert, sondern nach wie vor vollständig oder überwiegend im Eigentum der Gründerfamilie. Aus diesem Grunde haben wir uns alternative Entwicklungsperspektiven zu der reinen Wachstumsorientierung börsennotierter Unternehmungen angesehen. Schnell wurde deutlich, dass das japanische Familiensystem *ie* als zentrales Orientierungskriterium fungiert. Wir messen dieser Perspektive eine zentrale Bedeutung in der Betrachtung des »Methusalem-Faktors« japanischer Familienunternehmen bei. Hiermit verbunden lassen sich sozio-kulturelle Einflüsse für die Langlebigkeit der Familienunternehmen identifizieren, die die Eigentümerfamilie mit ihrem Unternehmen und die sie umgebende Gesellschaft in einer Art »Schicksalsgemeinschaft« verknüpft. Dass der Fortbestand der Familie (und damit des Unternehmens) nicht allein von den eigenen leiblichen Nachkommen abhängig gemacht wird, sondern es eine viele Jahrhunderte alte und in allen Schichten der Bevölkerung praktizierte Tradition ist, sich durch Adoption die Möglichkeit von

5 *Tenanto* ist die japanische Bezeichnung für einen Immobilienbesitzer, der sein Einkommen aus den Einkünften durch Vermietung und Verpachtung generiert.

6 Siehe Tab. 3, S. 33, »Rental office«.

7 Cole (2015), Okamoto (2004).

Alternativen offenzuhalten, ist sicher ein Muster, das nicht einfach in andere Kulturkreise zu übertragen wäre.

Ein ebenfalls häufig angetroffenes Muster ist die Entscheidung, nicht einen Kontrollverlust der Familie durch den Rückgang der Anteile zu riskieren und daher eine gewisse Unternehmensgröße beizubehalten, oder anders ausgedrückt: die bewusste Strategie, relativ klein zu bleiben. Die optimale Größe für ein Unternehmen wurde zwar in jeder Generation neu definiert, was in einigen Fällen auch zu einer Verringerung des Geschäfts geführt hat, wie beispielsweise bei Koman Mitte des 19. Jahrhunderts nach der Pockenepidemie (Kap. 5.10.2), in den hier betrachteten Fällen aber das Überleben des Familienunternehmens gesichert hat. Ein zu starkes Wachstum ist nicht allen Traditionsunternehmen bekommen, wie der 46. Zengorō des Hōshi (Kap. 5.10.3) zugeben musste. Er hat diese Fehlentscheidung für einen mehrstöckigen Ausbau aufgrund von »Gier nach Größe«, wie er es nannte, längst bereut. Dieses Beispiel zeigt besonders deutlich, dass die Gratwanderung zwischen dem Verharren in alten Traditionen und Vorseilen zu Innovationen weiterhin zu den großen Herausforderungen gehört. Ob und wie diese Strategie in einer immer globalisierteren und digital vernetzten Weltgemeinschaft aufrechterhalten werden kann, wird die Zukunft zeigen. Auch hier stellt sich die Frage nach einem spezifischen japanischen Sonderweg, der entsprechende Chancen mit klugen Handlungsalternativen verbindet.

Ein weiteres Muster ist die aus der Tradition des *ie* abgeleitete Auffassung, Mitarbeitende wie Familienmitglieder zu behandeln. Wichtiger als Wachstum um jeden Preis oder die Ausschüttung einer möglichst hohen Dividende sei es, auf das Wohlergehen der Menschen zu achten, die im Familienunternehmen arbeiten. Die Wertschätzung für Mitarbeitende übertrage sich auf deren Familien und damit auch auf die lokale Umgebung. Sie stellt wichtige Ressourcen für das Familienunternehmen in Form von Mensch, Material und Vermögen⁸ bereit. Die Bedeutung der »locality« ist in allen Interviews hervorgehoben worden. Sie spiegelt sich im Umgang mit den Ressourcen und in der Betonung einer Nachhaltigkeit im Umgang mit der Natur, wie sie bereits in frühen Familienverfassungen nachzulesen ist. Die Abwägung, welche Strategie in Bezug auf zeitgenössische Herausforderungen die richtige ist, um das Unternehmen in die nächste Generation zu bringen, muss in jeder Generation neu stattfinden – dies ist das Narrativ, das die Senioren den Interviews zufolge auch ihre Kinder lehren. Traditionsgemäß waren es die Söhne, die im Fokus der Unternehmensnachfolge standen. Töchter waren indirekte Garanten für die Langlebigkeit, da sie verhei-

8 Isagai (2016), S. 156, nennt die Komponenten »hito« (Mensch), »mono« (Dinge), »kane« (Geld) und »jo« (Informationen) als wichtigste Ressourcen eines Unternehmens, zu denen als viertes die »locality« (dt. Örtlichkeit, jap. »ba«) hinzukommt.

ratet werden konnten, um geeignete Schwiegersöhne in die Familie zu bringen. Beide Muster geraten seit einigen Jahren in einer überalterten Gesellschaft unter Druck, in der die Geburtenzahlen zurückgehen und es immer schwieriger wird, Schwiegersöhne zu finden, die sich bereit erklären, in ein Traditionsunternehmen einzusteigen. Damit könnten sich für Töchter größere Chancen ergeben, in die Nachfolge einzusteigen, wenn sie dies denn wollen. Hierzu bedarf es allerdings einer entsprechenden Erziehung und Ermutigung durch die Eltern von Kindesbeinen an. Die genannten Beispiele aus den ältesten Familienunternehmen der Welt, also Tochter Hisae aus dem Hōshi (Kap. 10.5.3), von Yamamoto Nami (Kap. 5.4) oder Ikenobō Senko (Exkurs III) ermutigen, auch wenn sie noch als Ausnahmen zu betrachten sind.

Nach wie vor ist es als bemerkenswert anzusehen, wie es gerade solchen Unternehmen gelingt, die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen zu erhalten und die Wertschätzung der familiären Wertvorstellungen des Gründers bei der Belegschaft, der Kundschaft, den Geschäftspartnern und in der Gesellschaft wachzuhalten. Sie folgen damit der *sanpō-yoshi*-Philosophie der Händler von Ohmi: »Good for the seller, good for the buyer, good for the world«⁹, welche in ähnlicher Weise von Shibusawa Eiichi (Exkurs II) formuliert worden ist. Dabei gelingt es den langlebigen Familienunternehmen, der folgenden Generation Freiräume einzuräumen, damit diese selbst ihren Weg findet, um sich bereit zu erklären, sich auf eine Nachfolge einzulassen und verantwortlich mit Nachfolge umzugehen.

Vorbilder in der Familie wie Hamaguchi Goryō von Yamasa (Exkurs V, Kap. 5.3) oder Ōkura Tsunekichi von Gekkeikan (Kap. 5.2), aber auch Mottos wie »yatte minahare« (»Wer nicht wagt, der nicht gewinnt«) bei Suntory dienen dazu, Narrative über die Werte des Unternehmens zu tradieren, um Nachfahren zu vermitteln, dass es eine Verantwortung gibt, das Familienunternehmen fortzuführen. Diese besteht nicht nur den Eltern oder Ahnen gegenüber, sondern auch gegenüber der Gesellschaft, der man verpflichtet ist. Dieser hat man viel zu verdanken, weil sie der Familie und dem Unternehmen über viele Jahre Kontinuität ermöglicht hat. Solche Sätze mögen pathetisch anmuten, sind aber von allen Interviewpartnern mit großer Ernsthaftigkeit und Aufrichtigkeit formuliert worden, unabhängig von deren Lebensalter. Dass lässt hoffen, dass die in Jahrhunderten durch die Überwindung von Krisen erworbene Resilienz es langlebigen Familienunternehmen ermöglicht, ihre Traditionen, Werte und Innovationskraft nachhaltig in die nächste Generation zu bringen.

9 Suenaga (2019). Die Bezeichnung dieser Philosophie als »sanpō yoshi« ist 1931 erstmalig vom Begründer der Reitaku Universität Hiroike Chikusō verwendet worden: »jibun yoshi, aite yoshi, daisansha yoshi« (übersetzt etwa: gut für einen selbst, gut für Partner, gut für Dritte), so Prof. Ohno Masahide in seinem Vortrag am 17.04.2019; siehe auch Ohno (2012), S. 241.

Die spezifischen japanischen Lösungen der Vergangenheit führen, wie dargestellt, zu besonderen Herausforderungen, die es in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zu beobachten gilt.

Danksagung

Dieses Buch fasst wesentliche Ergebnisse unseres Forschungsprojektes zur Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen zusammen. Angeregt wurde das Projekt von Tom A. Rösen nach einem Treffen mit Professor Gotō Toshio auf der IFERA Konferenz im Sommer 2018, wo sie sich zu Langlebigkeitsmustern von Familienunternehmen austauschten. Am WIFU formierte sich anschließend ein Team von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen zum »WIFU-Japan-Projekt«, um sich intensiver mit den Hintergründen der Entwicklung langlebiger japanischer Familienunternehmen zu beschäftigen. Dieses bestand aus: Tom A. Rösen, Rudolf Wimmer, Heiko Kleve, Tobias Köllner und Sigrun C. Caspary. Das Besondere an diesem Team waren die hier versammelten Fachdisziplinen, die betriebswirtschaftliche, soziologische, anthropologische und japanologische Kompetenzen umfassten. Das Japan-Projekt steht in einer Reihe mit bereits durchgeführten WIFU-Projekten zu Familienunternehmen und Unternehmerfamilien in anderen Ländern und Regionen wie Indien und China.

Ein Buchprojekt wie dieses wäre ohne die Unterstützung einer Vielzahl von Personen und Institutionen nicht realisierbar gewesen, denen wir an dieser Stelle herzlich für ihre Anregungen, Rückmeldungen und eingebrachten Fragestellungen danken möchten.

Für die Lernreise im April 2019 erhielt das WIFU-Japan-Team Unterstützung von WIFU-Trägern, die Kontakte zu japanischen Familienunternehmen herstellten. Stellvertretend sei an dieser Stelle den Herren Wilfried Neuhaus-Galladé (J.-D. Neuhaus) sowie Gérard Lipovitch von der Organisation Les Hénokiens¹ gedankt sowie dem Präsidenten dieser Organisation, Herrn Okaya Tokuchi. Herr Okaya hat nicht nur selbst für ein Interview zur Verfügung gestanden, er hat den Kontakt zu weiteren japanischen Mitgliedern der Hénokiens hergestellt, die sich ebenfalls dankenswerterweise Zeit für uns genommen haben:

1 Siehe den Internetauftritt unter <https://www.henokiens.com/index.php?lg=en> (letzter Zugriff am 21.11.2021).

- Okaya Tokuichi (Okaya Estate Co. Ltd./Okaya Co., Ltd.)
- Hamaguchi Michio (Yamasa Corp.)
- Kurokawa Mitsuhiro (Toraya Co., Ltd.)
- Nakagawa Masashichi/Jun (Nakagawa Masashichi Shōten Co. Ltd.)
- Ōkura Haruhiko (Gekkeikan Sake Company Ltd.)
- Yamamoto Kahei (Yamamotoyama Co.)

Auch weiteren Förderern des WIFU gilt es hier zu danken, die ihre Kontakte zur Verfügung gestellt haben: Thomas und Frederick Knauf, die uns tiefe Einblicke in die spezifischen Entscheidungsstrukturen in japanischen Familienunternehmen gaben, sowie Gerhard und Hiroki Wiesheu vom Bankhaus Metzler, die den Kontakt zur Familie Torii (Suntory) hergestellt haben.

Auf japanischer Seite gilt unser Dank vor allem Professor Gotō Toshio von der Japan Economic University, der als einer der Wegbereiter der Forschung zu langlebigen Familienunternehmen bezeichnet werden kann. Er lieferte uns im Interview in Tōkyō wertvolle Einsichten und ermunterte uns, die Frage nach der Familie hinter den Familienunternehmen weiter zu vertiefen, da sie in Japan nur wenig Beachtung findet.

Weitere Unterstützung für das Projekt erfuhren wir von japanischen Partnerhochschulen der Universität Witten/Herdecke, der Kansai University und der Reitaku University. Die Kollegen vom Center for Moralogy Business Management der Reitaku University um Professor Shimoda Ken organisierten einen Workshop mit Kollegen und Vertretern und Vertreterinnen von Familienunternehmen. Professor Ohno Masahide erhellte historische Zusammenhänge und Angehörige von mehrgenerationalen Familienunternehmen, deren »NextGen« an der Reitaku University studieren, teilten ebenfalls ihre Erfahrungen.² Diese Universität hat im Juli 2021 das Global Family Business Institute für die Erforschung von Familienunternehmen etabliert, mit dessen Leiter Professor Kondo Akihito weitere gemeinsame Forschungsprojekte durchgeführt werden.³

Frau Professor Satoh Masayo von der Kansai University gebührt unser Dank für ihre unermüdliche Unterstützung vor allem bei organisatorischen Belangen. Professor Kamei Katsuyuki vermittelte Kontakte zu japanischen Unternehmen in der Kansai-Region und organisierte einen Workshop an der Partnerhochschule in Ōsaka.

Wertvolle Einsichten konnte das WIFU-Japan-Forscherteam vor Ort auch in weiteren Gesprächen mit Kollegen und Experten gewinnen, denen an dieser Stelle ebenfalls gedankt sei: Markus Schürmann (Geschäftsführer der Außen-

2 Zum Besuch der WIFU-Delegation an der Reitaku University <https://www.reitaku-u.ac.jp/news/event/69187/> (letzter Zugriff am 3.5.2021).

3 Vgl. <https://www.reitaku-u.ac.jp/news/news/1775838/>.

stelle Tōkyō der Deutschen Industrie- und Handelskammer) sowie Professor Enno Berndt (Ritsumeikan University in Kyōto).

Herzlich gedankt sei auch den ehemaligen Kollegen des WIFU Dinh Trung und Riccardo Kessler, die bei Recherche und Auswertung eine hilfreiche Unterstützung geleistet haben. Ein besonderer Dank gilt unserer Kollegin Monika Nadler, die uns als Lektorin geholfen hat, das Werk in seine letztendliche Form zu bringen.

Wir hoffen, unsere Ausführungen in dieser Publikation liefern auch vielen anderen Familienunternehmen und Mitgliedern aus Unternehmerfamilien sowie der interessierten Allgemeinheit wertvolle Hinweise dazu, welche kulturellen Einflüsse in Japan Langlebigkeit von Familienunternehmen befördert haben.

Sollte die Lektüre dieses Buches den geneigten Leser bzw. die geneigte Leserin zu Erkenntnissen, Anregungen und Einsichten in Bezug auf Erfolgsmuster in der Realisierung von Langlebigkeit als Familienunternehmen geführt haben, hätte sich die diesbezügliche Hoffnung des Autorenteams erfüllt.

Glossar

Anmerkung: Im Buch groß geschriebene Begriffe werden auch hier groß geschrieben, z. B. Keiretsu, Samurai, Shintō, Shōgun, Tennō oder Zaibatsu.

Azuchi-Momoyama-Zeit	Zeit der drei Reichseiniger (Exkurs I) von 1573–1600, nach den Burgresidenzen von Oda Nobunaga in Azuchi (Präfektur Shiga) bzw. Toyotomi Hideyoshi in Momoyama (Fushimi/Kyōto)
<i>ba</i> , <i>-ba</i>	Wörtl. »Ort«, »Platz«, auch als angehängte Silbe <i>-ba</i> , z. B. <i>shoku-ba</i> (»Arbeits-platz«)
<i>bakufu</i>	Wörtl. »Zeltregierung«, Militärregierung (1192–1868) -> Shōgunat
<i>bantō</i>	Wörtl. »oberster Aufseher«, bei Händlern oder Geldwechslern (-> <i>shōmin</i>) bis Ende 19. Jhd. gebräuchl. Bezeichnung für Bürovorsteher, Geschäftsführer oder Prokuristen
<i>bekke</i>	Wörtl. »Bildung einer Nebenlinie« der Hauptfamilie (-> <i>honke</i>) eines Haushalts -> <i>ie</i> , -> <i>bunke</i> , -> <i>renke</i>
<i>bentō</i>	Jap. Essensbox, in der die Speisen mit Trennwänden voneinander abgeteilt sind
<i>bon</i>	Buddh. Totenseelenfest -> O-Bon
<i>buke</i>	Jap. Schwertadel (bis 1868) (-> <i>kuge</i>)
<i>bunke</i>	Zweigfamilie eines Haushalts -> <i>ie</i> , -> <i>honke</i> , -> <i>renke</i>
<i>bushi</i>	Wörtl. »Krieger«, »Ritter«, Schwertadel, in Japan gebräuchlicher als -> Samurai
<i>bushidō</i>	Wörtl. »Weg des Kriegers«, Philosophie der japanischen Krieger -> <i>bushi</i> oder -> Samurai
<i>butsudan</i>	Jap. buddh. Hausaltar
<i>chōki sonzoku</i>	Jap. »Langlebigkeit«
<i>chōnin</i>	Wörtl. »Städter«, umfasst in der -> Edo-Zeit die beiden Klassen der Kaufleute und Handwerker in Abgrenzung zu den -> Samurai oder -> <i>bushi</i> bzw. den Bauern (<i>hyakushō</i>) -> <i>shi-nō-kō-shō</i>

<i>daimyō</i>	Wörtl. »großer Name«, Lehnsfürst (bis 1868) in einer vom -> Tennō bzw. dem -> Shōgun zugewiesenen Provinz
<i>-dera</i>	Japan. Suffix für buddhist. Tempel -> <i>tera</i> , -> <i>-ji</i>
<i>dōzoku</i>	Erweiterter Familienverband des -> <i>ie</i> , bestehend aus Stamm- (-> <i>honke</i>) und Zweigfamilien (-> <i>bekke</i> , -> <i>bunke</i> , -> <i>renke</i>)
Edo	Name der Stadt Tōkyō (bis 1868), Sitz des -> Tokugawa-Shōgunats
Edo-Zeit	1600–1868, Zeit der Regierung durch Shōgune der Familie Tokugawa, daher auch -> Tokugawa-Zeit genannt
<i>en</i>	Jap. Währung -> Yen
<i>gappōn-shugi</i>	Von Shibusawa Eiichi (Exkurs II) in der Meiji-Zeit entwickelt als Antwort auf den westlichen Kapitalismus: »Theorie des Gemeinschaftsgeldes« als einer auf konfuzianischen Werten basierenden, asiatischen Wirtschaftsform, nach welcher Unternehmen und Banken von der Bevölkerung akkumuliertes Kapital für Investitionen in Infrastruktur usw. zum Wohle der Gesellschaft einsetzen
GINZA	Wörtl. »Silber-Gilde«, urspr. Ansiedlung von Geldwechslern, heute die Prachtstraße von Tōkyō
<i>giri</i>	Wörtl. »Pflichtgefühl, Verpflichtung, Tugendhaftigkeit, sittl. Verhalten« aus familiären und zwischenmenschlichen Beziehungen (-> <i>on</i>)
<i>gumi</i>	Wörtl. »Gruppe«, »Mannschaft«, bis Ende des 19. Jhd. verwendet für kleine Betriebe mit einer »Mannschaft« für das betreffende Geschäft, z. B. Kongō Gumi (Kap. 5.10.1)
Heian-Zeit	794–1185, Regierungssitz im heutigen Kyōto (wörtl. »Friede, Eintracht, Stille«)
Heisei-Zeit	1989–2019, Regierungszeit des emeritierten Tennō Akihito (geb. 1933), wörtl. »Frieden überall«
<i>honne</i>	Wörtl. »Originalton«, wahre Absicht, eigentliche Gesinnung, wahres Gesicht -> <i>tatemaie</i>
<i>hotoke</i>	Jap. »erleuchteter Buddha« (Shakyamuni), Begriff auch für Buddhastatue oder Seele Verstorbener verwendet
<i>ie</i>	Jap. »Haus, Haushalt, Familie«, urspr. als ökonomische Einheit betrachtet (vgl. Kap. 4), auch <i>ie-seido</i> (im Sinne von Haushalt)
<i>iemoto</i>	Wörtl. »Ursprung des Hauses«, Schule für traditionelle Künste, die wie ein -> <i>ie</i> organisiert ist, auch für das Oberhaupt der Schule verwendet (-> Exkurs III)
<i>ie-seido</i>	Wörtl. »Haushaltssystem«, Gefüge der Familienstämme (-> <i>bunke</i> , -> <i>honke</i>) im Haushalt (-> <i>ie</i>), auch -> <i>dōzoku</i>
<i>ikigai</i>	Wörtl. »Lebenssinn«, mit Passion ausgeführte Beschäftigung, sinnstiftender Lebensinhalt
<i>-ji</i>	Suffix für buddhist. Tempel (-> <i>tera</i>) in sino-jap. Lesung

<i>jingū</i>	Großschrein z. B. von Ise -> <i>taisha</i> , -> <i>jinja</i>
<i>jinja</i>	Shintōist. Schrein, wörtl. »Sitz der -> Shintō-Gottheit«, -> <i>jingū</i> -> <i>taisha</i>
<i>jōkamachi</i>	Wörtl. »Stadt-unter-der-Burg«, Burgstädte der -> Sen-goku- und -> Edo-Zeit
<i>kabu</i>	Jap. Aktien, Firmenanteile
<i>kabushiki kaisha</i> , auch <i>ka-bushiki-kaisha</i> oder <i>kabu-shiki-gaisha</i>	Wörtl. »Aktiengesellschaft«, als k. k. oder K. K. abgekürzt verwendet (im engl. Corp. oder Co. Ltd.)
<i>-kai</i>	Wörtl. »Zusammenkunft, Treffen, Versammlung«, auch für institutionalisierte Treffen wie Tagungen oder Vereine
<i>kaichō</i>	Wörtl. »Vorsitzender«, in Unternehmen Vorsitzender des Aufsichtsrats, häufig als »Chairman«, aber auch als »Honorary President« bezeichnet (-> <i>shachō</i>)
<i>kaidō</i>	Wörtl. »Handelsweg, -straße«, z. B. Tōkaidō von Edo nach Kyōto
<i>kaisha</i>	Wörtl. »Firma, Unternehmen, Handelsgesellschaft«, nach englischem Recht als »company«, nach amerikanischen Recht als »corporation« übersetzt -> <i>kabushiki kaisha</i>
Kamakura-Zeit	1185–1333, Regierungssitz des ersten Shōguns der Familie Fujiwara in Kamakura (südlich des heutigen Tōkyō)
<i>kami</i>	Wörtl. »Gottheit«, aber auch »Göttlichkeit« oder »das Heilige«, im Shintō verehrte Gottheiten und Geister, wird auch für die Seelen Verstorbener wie auch für Götter anderer Religionen verwendet
<i>kamidana</i>	Wörtl. »Götter-Regal«, shintōist. Hausschrein, meist hoch oben unter der Zimmerdecke angebracht
<i>kana</i>	Jap. Silbenschrift
<i>kanji</i>	Chines. Schriftzeichen
<i>kanreki</i>	60. Geburtstag, Erfüllung des Kreislaufes nach dem chin. Kalender -> <i>onmyōdō</i>
Kansai-Region	Region Ōsaka-Kōbe mit Kyōto sowie den Präfekturen Nara, Wakayama, Hyōgo und Shiga, im Japanischen auch als Kinki-Region bezeichnet
Kantō-Ebene	Größte Ebene in Japan mit dem Hauptstadtgebiet, hier lebt heutzutage ein Drittel der Bevölkerung Japans
Kantō-Region	Region/Großraum Tōkyō-Yokohama mit den angrenzenden Präfekturen Chiba, Gunma, Ibaraki, Kanagawa, Saitama und Tochigi
<i>kazoku</i>	Jap. Familie (im Sinne von Kleinfamilie)

Keiretsu	Wörtl. »Reihe« oder »Linie«, meist als »wirtschaftliche Verbundgruppen« bezeichnet; Die Unternehmen der Gruppen sind u. a. durch gleiche Namensbestandteile, eine gemeinsame Hausbank und das Überkreuzhalten von Aktien verbunden (Nachfolgenetzwerke der -> Zaibatsu; vgl. Kap. 2.6)
<i>ki</i>	Jap. für Geist, Willenskraft, aber auch Wesen, Persönlichkeit, Begeisterung, Gefühl/Emotion, Aufmerksamkeit, Anteilnahme, Atmosphäre oder Stimmung (-> <i>kimochi</i>)
<i>kigyō shōkei</i>	Unternehmensnachfolge
<i>kimochi</i>	Wörtl. »Geist haben«, Stimmung, Haltung (körperliches und geistiges) Befinden, eigene Aufmerksamkeit anderen gegenüber
<i>kō</i>	Jap. »Gedanke, Meinung, Haltung«; verwendet im Sinne von »kindlicher Pietät« oder »filial piety«: auf konfuzian. Ethik sowie der buddhist. Lehre zurückgehende Verehrung der Kinder für ihre Eltern basierend auf Dankbarkeit und Gegenseitigkeit
<i>kōhai</i>	Wörtl. »Nachfolgender« im Sinne von Junior oder Jüngerer unter Kollegen oder Kommilitonen -> <i>sempai</i>
Kojiki	Wörtl. »Aufzeichnung alter Geschehnisse«, Geschichtskronik aus dem Jahr 712, enthält u. a. die Entstehungsgeschichte Japans (Kap. 2.2, -> Nihonshoki)
<i>koku</i>	Jap. Maßeinheit, entspricht als Volumeneinheit ca. 180,37 l bzw. als Holzvolumen 0,278 m ³ ≈ 278 l
<i>komon</i>	Wörtl. »Berater«, in Unternehmen häufig langgediente Mitarbeiter, Patriarchen nach dem Ausscheiden aus der Unternehmensführung
<i>koseki</i>	Wörtl. »Familiensitz«, Familienstammbuch, historisch mit Personendaten des Haushalts in Tempeln geführt, heutzutage für Familienstand und Erbrechtsfragen wichtig
<i>koshu</i>	Wörtl. »Familienoberhaupt«, dessen Name an erster Stelle im Familienregister (-> <i>koseki</i>) geführt wird
<i>kuge</i>	Jap. Hofadel, der aus den -> <i>uji</i> hervorging, an dessen Spitze steht der -> Tennō; im Unterschied zum Militäradel (-> <i>buke</i> , -> Daimyō, -> Shōgun)
<i>kura</i>	Jap. als Speicher genutztes Holzgebäude
Kyōto	Jap. Stadt in Mitteljapan (-> Kansai-Region), vormals Heian (794–1192), bis 1867 Sitz des japanischen Herrschers -> Tennō
<i>matcha</i>	Grüner Pulvertee (-> Teezeremonie)
<i>matsuri</i>	Jap. Schrein- oder Volksfest, häufig mit Höflichkeitspraxis -> <i>o-matsuri</i> verwendet (-> <i>o-</i>)

Meiji-Zeit	1868–1912, Regierungszeit des Meiji-Tennō (1852–1912), Verlegung der Hauptstadt von Kyōto nach -> Edo bzw. -> Tōkyō, Umbruch von der Feudalgesellschaft in die Zeit der Moderne
<i>mibun-seido</i>	Klassensystem der jap. Feudalzeit -> <i>shi-nō-kō-shō</i>
<i>mite-manabu</i>	Wörtl. »sehen und lernen«, Lernen durch Nachahmen
<i>miyadaiku</i>	Wörtl. »Palast-Baumeister«, Baumeister der Holzverarbeitung für den Bau von Palästen, -> Shintō-Schreinen und Tempeln
<i>muko</i>	Jap. Bräutigam -> <i>yome</i> , -> <i>yōshi</i>
<i>muko yōshi</i>	Jap. adoptierter Schwiegersohn -> <i>yōshi</i> , -> <i>yome</i>
<i>nengō</i>	Regierungsdevise, die seit 1868 für die gesamte Regierungszeit Geltung hat und der posthume Name des -> Tennō wird
Nihonshoki	Wörtl. »Chronik Japans in einzelnen Schriften«, auch Nihongi oder Nihon Shoki (720), -> Kojiki bzw. Kap. 2.2
<i>ningen kankei</i>	Wörtlich »zwischenmenschliche Beziehungen«, sie sind die Grundlage für die Bildung persönlicher Netzwerke
<i>nobemai</i>	Zusatzsteuer in der -> Tokugawa-Zeit oder -> Edo-Zeit
<i>noren</i>	Geteilter Vorhang vor dem Geschäft/Laden, meist mit Logo
<i>nori</i>	Jap. Seetang
<i>o-</i>	Höflichkeitspräfix »ehrenwert«, z. B. -> O-Bon, -> <i>o-matsuri</i> , -> <i>o-tera</i>
O-Bon	Buddh. Totenseelenfest (-> <i>bon</i>) im Juli in der -> Kantō-Region bzw. im August in der -> Kansai-Region bzw. West-Japan
<i>onmyōdō</i>	Jap. Kosmologie, Lehre der fünf Elemente
<i>o-matsuri</i>	Shintōist. Schreinfest, -> <i>matsuri</i>
<i>omotenashi</i>	Jap. Gastfreundschaft, Bewirtung
<i>on</i>	Jap. Sympathie, Mitgefühl, Gunst, Gnade, Barmherzigkeit, Wohltätigkeit, -> <i>kō</i> , -> <i>giri</i>
<i>onsen</i>	Wörtl. »heiße Quelle«, auch als <i>yu</i> bezeichnet; aus heißer Quelle gespeistes Bad
Ōsaka	Großstadt in der -> Kansai-Region mit Burg von Toyotomi Hideyoshi nach Plänen der Burg von -> Azuchi; seit dem 16. Jhd. Handelszentrum Japans mit Sitz der ersten Börse; heute drittgrößte Stadt Japans nach Tōkyō und Yokohama
<i>o-tera</i>	Buddh. Tempel (-> <i>tera</i> , -> <i>-ji</i>)
<i>o-yome</i>	Tochter/Frau, die in einen anderen Haushalt einheiratet
<i>rakuza</i>	Auch <i>rakuichi</i> , von Oda Nobunaga in der -> Sengoku-Zeit eingereichtete Marktplätze
Reiwa-Zeit	Seit 1.5.2019, Regierungszeit des amtierenden -> Tennō Naruhito (geb. 1960)

<i>renke</i>	Mit dem Stammhaus -> <i>ie</i> , -> <i>honke</i> verbundener Haushalt
<i>ryokan</i>	Traditionelles jap. Gasthaus
<i>rōnin</i>	Herrenlos gewordene -> Samurai
<i>sadō</i>	Wörtl. »Tee-Weg«, auch <i>chadō</i> oder <i>cha no yu</i> ; Lebensphilosophie ausgerichtet am Trinken von grünem Pulvertée (-> <i>matcha</i>) nach zen-buddhistischem Rituell (-> Teezeremonie)
Sake	Jap. Reiswein, im Jap. auch als Synonym für Alkohol verwendet
- <i>san</i>	Nachgestellte Anrede für »Herr« oder »Frau« (-> <i>sama</i>) in der normalen Anrede
- <i>sama</i>	Nachgestellte Anrede für »Herr« oder »Frau« (-> <i>san</i>) in der Höflichkeitssprache
<i>sararīman</i>	Auch <i>sarariman</i> , Scheinanglizismus für jap. Büroangestellte
Samurai	Wörtl. »Krieger«, in der Feudalzeit schwertragender Gefolgsmann, außerhalb Japans gebräuchlicher als -> <i>bushi</i> .
<i>sankin-kōtai</i>	Wechselnde Residenzen zwischen Edo und ihren Heimprovinzen für -> Daimyō in der -> Tokugawa- oder -> Edo-Zeit
<i>sanpō-yoshi</i>	Philosophie der Händler von Ohmi: »good for the seller, good for the buyer, good for the world«
Sengoku-Zeit	Wörtl. »Zeit der kämpfenden Provinzen« (<i>sengoku jidai</i>) von 1477 bis 1573 zur -> Azuchi-Momoyama-Zeit der drei Reichseiniger (Exkurs I)
<i>sempai</i>	Wörtl. »Älterer« oder Senior, verwendet unter Kollegen, Schüler und Kommilitonen, die für das Werden des Jüngeren (-> <i>kōhai</i>) in der Gruppe verantwortlich sind
<i>sensei</i>	Wörtl. »Erst- oder Vorlebender«, Lehrer, Lehrmeister
<i>shachō</i>	Japanischer Begriff für Firmenpräsident/ Firmeneigentümer/ Chef/ Boss/ Direktor, engl. »president«, -> <i>kaisha</i>
<i>shinise</i>	Wörtl. »alteingesessenes Unternehmen, traditionsreiches Geschäft«, meist über einhundert Jahre alt und in Familienhand geführt
<i>shi-nō-kō-shō</i>	Vier-Stände-System in der -> Tokugawa- oder -> Edo-Zeit: <i>shi</i> = Krieger (-> <i>bushi</i> , -> Samurai), <i>nō</i> = Bauern, <i>kō</i> = Handwerker, <i>shō</i> = Händler (-> <i>chōnin</i> , -> <i>mibun-seido</i>)
Shintō	Wörtl. »Weg der Götter«, einheimische japanische Glaubensvorstellung
Shōgun	Wörtl. »die Barbaren besiegender großer General« (vollständiger Titel: <i>sei taishōgun</i>), bereits im 8. Jhd. verwendet, von 1192 bis 1868 (erblicher) Militärtitel für den obersten Befehlshaber der -> Samurai, welcher im Auftrag des -> Tennō die militärische und politische Führung des Landes inne hatte

Shōgunat	Regierung des -> Shōgun
Shomindō	Wörtl. »Weg der Städter«, also Handwerker und Kaufleute, die in den Burgstädten lebten im Gegensatz zur Landbevölkerung (-> Bushidō)
shōyu	Jap. Sojasoße
Shōwa-Zeit	1926–1989, Regierungszeit des Tennō Hirohito (1901–1989)
shūkyō	Jap. Glauben, Religion (im westlichen Sinne der Religiosität)
soroban	Jap. Rechenbrett, Abakus; Sinngemäß verwendet für »Rechnen«, z. B. für die Klasse der Händler und Geldwechsler
soto	Wörtl. »außen« im räumlichen Sinne sowie im Sinne einer sozialen Gruppe (-> <i>uchi</i>)
sugi-dama	Wörtl. »Kiefer-Ball«, Kieferzweige zu einem Ball gesteckt, Schmuck bei Lieferung frisch geernteten Reises an einen -> Sake-oder Sojasoßenbrauer (-> <i>shōju</i>)
tate-shakai	Wörtl. »Vertikale Gesellschaft«, hierarchisch nach Statusgruppen, wobei die interpersonalen Beziehungen stärker sind als die zwischen Gruppen
tatemaie	Wörtl. »vorne stehen«, im Sinne von vor anderen oder öffentlich geäußerter Meinung (auch für Richtfest gebraucht), -> <i>honne</i>
tera	Buddhist. Tempel, auch an Tempelnamen angehängt als - <i>tera</i> , - <i>dera</i> oder in der sino-jap. Lesung - <i>ji</i>
- <i>tera</i> , - <i>dera</i>	Buddhist. Tempel, -> <i>tera</i> , -> - <i>ji</i>
<i>tera-goya</i>	Buddhist. Tempelschulen (bis Ende des 19. Jhd.)
<i>tenantō</i>	Jap. Immobilienbesitzer, der sein Einkommen aus den Einkünften durch Vermietung und Verpachtung generiert
Tennō	Japanischer Herrscher, wörtl. »himmlischer Herrscher«, oft mit »Kaiser« übersetzt
Tokugawa-Zeit	1600–1868, Regierungszeit der -> Shōgune aus der Familie Tokugawa, erster Shōgun war Tokugawa Ieyasu (Exkurs I)
Tōkyō	Jap. »östl. Hauptstadt«, Hauptstadt Japans in der -> Kantō-Region (-> Kyōto), vormals -> Edo (bis 1867)
<i>tonya</i>	Jap. Händler bzw. Großhändler für spezielle Warengruppen, existierten ab dem 12. Jhd., in der -> Edo- oder -> Tokugawa-Zeit
<i>tōshu</i>	Wörtl. »amtierendes/aktives Familienoberhaupt«, hat in Familienunternehmen meist auch die Position des -> <i>shachō</i> oder -> <i>kaichō</i> inne
<i>uchi</i>	Wörtl. »innen«, im räumlichen Sinne sowie im Sinne einer sozialen Gruppe (-> <i>soto</i>)
<i>uji</i>	Jap. Familienclan, Sippenverband der -> Yayoi-Zeit, -> <i>ujigami</i>

<i>ujigami</i>	Lokale Gottheiten, als -> <i>kami</i> verehrte Ahnen von Clan- oder Sippenverbänden (-> <i>uji</i>) der -> Yayoi-Zeit
<i>wagashi</i>	Jap. Konfekt
<i>washi</i>	Jap. Papier
<i>-ya / -yashiki</i>	Nachgestellter Begriff für Haus oder Geschäft, auch »langgestrecktes Haus«
Yamato	Begriff für das japanische Kernland um Nara im 7. Jhd.
Yayoi-Zeit	Jap. Zeitrechnung, 5.Jhd. v. Chr. bis 3. Jhd. n. Chr.
Yen	Jap. Währung, in japanischer Sprache »en« -> <i>en</i>
<i>yome</i>	Jap. Braut, synonym verwendet für Heiraten (<i>yome ni iku</i>), -> <i>o-yome</i> , -> <i>muko</i>
<i>za, -za</i>	Jap. Begriff für »Gilde« in der -> Tokugawa- oder -> Edo-Zeit (-> <i>rakuza</i> , -> <i>Ginza</i>)
Zazen	Wörtl. »Meditation im Sitzen« im -> Zen-Buddhismus (-> Zen)
Zaibatsu	Wörtl. »Finanzclique«, Bezeichnung für Finanzkonglomerate der Vorkriegszeit, deren Besitz sich häufig in der Hand einer Familie befand; 1945 aufgelöst (vgl. Kap. 2.6).
Zen-Buddhismus	Auf Meditation (-> Zazen) basierende buddh. Glaubensrichtung, in Japan ab dem 12. Jhd. verbreitet

Literaturverzeichnis

- Adil, Efrijal; Muhammad Dharma Tuah Putra Nasution; Samrin Samrin & Yossie Rossanty (2017): Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model. *Business and Management Horizons*, 5(2), S. 49–59.
- Allen, George C. (1981): A Short Economic History of Modern Japan. London and Basingstoke: Macmillan.
- Ando, Junko (2002): »Japan und die preußische Verfassung«. In Gerhard Krebs (Hrsg.): Japan und Preußen. München: Iudicium, S. 163–183.
- Aoki, Masahiko (1996): »The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda«. In Masahiko Aoki & Ronald Dore (Hg.): The Japanese Firm. Sources of Competitive Strength. Clarendon Paperbacks. Oxford: Oxford University Press, S. 11–40.
- Aoki, Masahiko & Ronald Dore (Hg.) (1996): The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength. Clarendon Paperbacks. Oxford: Oxford University Press.
- Ariga, Kizaemon (1969): Ie no kafu. Ariga Kizaemon chosakushū 7 shakaishi no shomondai. Tōkyō: Miraisha.
- Ariga, Kizaemon (2015): »The Issue of Hierarchy in Japanese Social Structure« (Translated by James E. Roberson). *Japanese Review of Cultural Anthropology* (16), S. 21–42.
- Asahi, Joji & Joong-Ho Kook (2012): Comparative Study of Regional Differences of the Burden of Inheritance Tax in Japan and Korea; http://www.yu-cho-f.jp/wp-content/uploads/201602.asahi_.pdf.
- Aymans, Gerhard (1980): Geographische Aspekte des Algenbaus in Japan. In *Erdkunde*, 34 (2), S. 109–120.
- Bayangkari, Kie (2021): Kongō Gumi: The Oldest Firm in the World. Nisshin Global June 2021; <https://www.nisshin-global.com/start-business-in-japan-1/kongo-gumi-the-oldest-firm-in-the-world/>.
- Beasley, William G. (1963): The Modern History of Japan. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Beasley, William G. (1995): The Rise of Modern Japan. Political, Economic and Social Change since 1850. London: Weidenfeld and Nicholson.
- Befu, Harumi (1980): A critique of the group model of Japanese society. *Social Analysis: The International Journal of Social and Cultural Practice*, (5/6), S. 29–43.
- Befu, Harumi (1968): Gift-giving in a modernizing Japan. *Monumenta Nipponica*, 23(3/4), S. 445–456.

- Befu, Harumi (1963): Patrilineal descent and personal kindred in Japan. *American Anthropologist* 65, S. 1328–1341.
- Befu, Harumi (1986): »The social and cultural background of child development in Japan and the United States«. In Harold W. Stevenson, Hiroshi E. Azuma & Kenji E. Hakuta (Hg.): *Child development and education in Japan*. New York: WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co, S. 13–27.
- Bellah, Robert N. (1985): *Tokugawa Japan: The Cultural Roots of Modern Japan*. New York: The Free Press.
- Berghoff, Hartmut & Köhler, Ingo (2020): *Verdienst und Vermächtnis. Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Bernstein, Andrew (2008): Whose Fuji? Religion, Region, and State in the Fight for a National Symbol. *Monumenta Nipponica*, 63(1), S. 51–99.
- Blind, Georg D. & Steffania Lottanti von Mandach (2015): Decades not lost, but won: increased employment, higher wages, and more equal opportunities in the Japanese labour market. *Social Science Japan Journal*, 18(1), S. 63–88.
- Blümmel, Verena (2019): »Die Dominanz des Kaiserhofs vom Ende des 7. bis zum 12. Jahrhundert«. In Josef Kreiner (Hrsg.): *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam, S. 52–93.
- Brown, Keith (1966): Dōzoku and the Ideology of Descent in Rural Japan 1. *American Anthropologist*, 68(5), S. 1129–1151.
- Brundin, Ethel & Pramodita Sharma (2012): »Love, hate, and desire: The role of emotional messiness in the business family«. In Alan L. Carsrud & Malin Brännback: *Understanding Family Businesses*. New York: Springer, S. 55–71.
- Caspary, Sigrun C. (2003a): »Wirtschaft und Automobilindustrie in Japan«. In Sigrun Caspary, Kazuma Matoba und Dirk Schiereck (Hg.): *Mergers and Acquisitions in der japanischen Automobilindustrie Teil 2. Wittener Diskussionspapiere Heft Nr. 124*, S. 1–29.
- Caspary, Sigrun C. (2003b): »Zur Management-Struktur japanischer Großunternehmen«. In Sigrun Caspary, Kazuma Matoba und Dirk Schiereck (Hg.): *Mergers and Acquisitions in der japanischen Automobilindustrie Teil 2. Wittener Diskussionspapiere Heft Nr. 124*, S. 63–72.
- Caspary, Sigrun C. (2004): *International Mergers and Acquisitions with Japanese Participation: Two Cases from the Automotive Industry. Wittener Diskussionspapiere Nr. 132*.
- Caspary, Sigrun C.; Toshio Gotō & Ayako Morishita (2022): *Co-evolving resilience of long-lived family business and community: Lessons from Kinosaki Onsen*. Paper presented on EURAM 2022, Winterthur, 15. 6. 2022.
- Caspary, Sigrun C. & Carsten Herrmann-Pillath (2023): *Religion, Ritual and Family Business in East Asia*. In Köllner, Tobias (Hrsg.): »Introduction« in *Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective: Bringing Anthropology Back In*. New York: Palgrave Macmillan, S. 149–178.
- Caspary, Sigrun C. & Carsten Herrmann-Pillath: »Ritual theory in family business research Approach and preliminary application on long-living family business (*shinise*) in Japan.« Available at SSRN 4059253 (2022).
- Chang, Hung-Jung & Szu-Ju Lin (2011): *A study on the succession model of family business. Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), S. 62–71.
- Clark, Rodney (1979): *The Japanese Company*. New Haven & London: Yale University Press.

- Cole, Alan (2015): Estate and Inheritance Taxes Around the World. Fiscal Facts, March 2015, No. 458.; https://files.taxfoundation.org/legacy/docs/TaxFoundation_FF458.pdf.
- Collcutt, Martin (1991): »Circa 1492 in Japan: Coumbus and the legend of golden Cipangu«. In Jay A. Levenson (Hg.): Circa 1492. Art in the Age of Exploration. New Haven and London: Yale University Press, S. 306–314.
- Conrad, Harald (2010): From seniority to performance principle: The evolution of pay practices in Japanese firms since the 1990s. *Social Science Japan Journal*, 13(1), S. 115–135.
- Cornell, Laurel L. & Akira Hayami (1986): The shumon aratame cho: Japan's population registers. *Journal of Family History*, 11(4), S. 311–328.
- Deguchi, Haruaki (2019): Let will of the people decide succession issue. *Japan Times* 26. 11. 2019; <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2019/11/26/commentary/japan-commentary/let-will-people-decide-succession-issue/>.
- Dinh, Trung Q. & Hilmar P. Hillmarsson (2020): Governance Practices and Longevity of Japanese Family Firms. An Institutional Review and Future Research. *Regional Formation & Development Studies*, 32(3), S. 16–29.
- Distelrath, Günther (2019): »Die vorindustrielle Dynamik der Frühen Neuzeit«. In Josef Kreiner (Hrsg.): Geschichte Japans. Stuttgart: Reclam, S. 204–260.
- Dore, Ronald (1987): Taking Japan Seriously. A Confucian Perspective on Leading Economic Issues. London: Athlone.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Melissa E. Graebner (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), S. 25–32.
- Eli, Max (1988): Japans Wirtschaft im Griff der Konglomerate. Verbundgruppen, Banken, Universalhandelshäuser. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Evans, Robert (1970): Evolution of the Japanese System of Employer-Employee Relations, 1868–1945. *Business History Review*, 44(1), S. 110–125. DOI:10.2307/3112592.
- Fauve-Chamoux, Antoinette & Marie-Pierre Arrizabalaga (2005): Family transmission in Eurasian perspective: Introduction. *The History of the Family*, 10(3), S. 183–193.
- Fitzgerald, Timothy (2003): »Religion« and »the Secular« in Japan. Problems in History, Social Anthropology and the Study of Religion. *electronic journal of contemporary japanese studies*, Discussion Paper No. 3; <http://www.japanesestudies.org.uk/discussionpapers/Fitzgerald.html>.
- Fridenson, Patrick & Takeo Kikkawa (Hrsg.) (2017): Ethical capitalism: Shibusawa Eiichi and business leadership in global perspective. Toronto, Buffalo, London: University of Toronto Press.
- Fruin, W. Mark (1980): The family as a firm and the firm as a family in Japan: The case of Kikkoman Shoyu Company Limited. *Journal of Family History*, 5(4), S. 432–449.
- Fruin, W. Mark (1983): Kikkoman: Company, Clan, and Community. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Fruin, W. Mark (1992): The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures. Oxford: Oxford University Press.
- Fuess, Harald (2006): »Investment, importation, and innovation: genesis and growth of beer corporation in pre-war Japan«. In Janet Hunter & Cornelia Storz (Hg.): Institutional Change in Japan's Economy. Past and present. Abingdon: Routledge, S. 43–59.

- Gallagher, Erin (30.3.2021): Japanese Court Puts Same-Sex Marriage on the Nation's Agenda; <https://www.cfr.org/blog/japanese-court-puts-same-sex-marriage-nations-agenda>.
- Gerlach, Michael L. (1992): *Alliance Capitalism. The Social Organisation of Japanese Business*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Gimeno, Alberto; Gemma Baulenas & Joan Coma-Cros (2010): *Familienunternehmen führen – Komplexität managen: Mentale Modelle und praktische Lösungen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Glaser, Barney G. & Anselm L. Strauss (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gnam, Steffen (2021): Verzicht auf starre Begriffe. In *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 15.8.2021.
- Gotō, Toshio (2006): Longevity of Japanese Family Firms. In: Panikkos Z. Poutziouris, & Kosmas X. Smyrniotis (Hg.): *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 517–534.
- Gotō, Toshio (2013): Secrets of family business longevity in Japan from social capital perspective. In Kosmas X. Smyrniotis, Panikkos Z. Poutziouris & Sanjay Goel (Hg.): *Handbook of Research on Family Business, second Edition*. Edward Elgar Publishing, S. 554–587.
- Gotō, Toshio (2014): Family business and its Longevity. *Kindai Management Review*, 2(3): S. 80–98.
- Gotō, Toshio (2016): Family firms' transformation to non-family firms during 1920's-2015. *Journal of Japanese Management*, 1(1), S. 44–59.
- Gotō, Toshio (2019): »Bijinesu no kihon wo kimeta kakun.« (»Family Precepts Defining the Basis of Business«). Nikkei MOOK 2019, 100nen kigyō. Tsuyosa no himitsu. Tōkyō, Nikkei Publishing.
- Gotō, Toshio (2021): Longevity and Disruption–Evidence from Japanese Family Businesses. In Ho-Don Yan & Fu-Lai Tony (Hg.): *Routledge Handbook of Asian Family Business: Governance, Succession, and Challenges in the Age of Digital Disruption*. New York: Routledge, 2021, S. 83–109.
- Gotō, Toshio (Hrsg.) (2015): *Famirī bijinesu hakusho (Family Business Whitebook)*. Tōkyō: Hakutō Shobō.
- Gotō, Toshio; Yasuhiro Ochiai; Masakazu Arai & Hiroshi Nishimura (Hg.) (2018): *Famirī bijinesu hakusho (Family Business Whitebook)*. Tōkyō: Hakutō Shobō.
- Gotō, Toshio; Britta Boyd & Susanne Royer (2019): Competitive Advantage in Long-Lived Family Firms: Implications of Market Characteristics and Strategically Relevant Knowledge. In Esra Memili & Clay Dibrell (Hg.): *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan, S. 961–1000.
- Gotō, Toshio; Yasuhiro Ochiai; Masakazu Arai & Hiroshi Nishimura (Hg.) (2021a): *Famirī bijinesu hakusho (Family Business Whitebook)*. Tōkyō: Hakutō Shobō.
- Gotō, Toshio (2021b): »Longevity and Disruption–Evidence from Japanese Family Businesses«. In Ho-Don Yan & Fu-Lai Tony (Hg.): *Routledge Handbook of Asian Family Business: Governance, Succession, and Challenges in the Age of Digital Disruption*. New York: Routledge, S. 83–109.
- Goydke, Tim (2016): Japanese Family Businesses. In Parisa Haghiriyan (Hrsg.): *Routledge Handbook of Japanese Business and Management*. London: Routledge. S. 48–58.

- Groth, Torsten; Tom A. Rösen & Arist von Schlippe (2013): Nachfolge in Familienunternehmen. Ein Leitfaden zur Gestaltung der Nachfolge auf Seite des Unternehmens und des Gesellschafterkreises. *Praxisleitfaden*. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- Groth, Torsten; Tom A. Rösen & Arist von Schlippe (2020): Die Nachfolge in Familienunternehmen langfristig sichern – Wie die Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. *Praxisleitfaden* (2. Aufl.) Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen.
- Haghirian, Parissa (2010): Understanding Japanese management practices. New York: Business Expert Press.
- Hall, John W. (1968): Das Japanische Kaiserreich. Frankfurt: Fischer Weltgeschichte.
- Hall, John W. (1974): Rule by status in Tokugawa Japan. *Journal of Japanese Studies*, 1(1), S. 39–49.
- Hamabata, Matthew M. (1990): Crested Kimono. Power and Love in the Japanese Business Family. New York: Cornell University Press.
- Hamilton, Eleanor; Allan Discua Cruz & Sarah Jack (2019): Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), S. 3–12.
- Hardacre, Helen (1991): Shintō and the State 1868–1988. Princeton: Princeton University Press.
- Hardacre, Helen (2017): Shintō. A History. Oxford: Oxford University Press.
- Havens, Norman (2000): »Kami«. Contemporary Papers on Japanese Religion, Online-Datenbank des Institute for Japanese Culture and Classics, Kokugakuin University; <http://www2.kokugakuin.ac.jp/ijcc/wp/cpjr/kami/havens.html#para0024>.
- Hayami, Akira (1973): Labor migration in a pre-industrial society: a study tracing the life histories of the inhabitants of a village. *Keio economic studies*, 10(2), S. 1–17.
- Hendry, Joy (2019): Understanding Japanese Society (5. Aufl.). Abingdon & New York: Routledge.
- Hill, Peter B. E. (2003): The Japanese Mafia. Yakuza, Law, and the State. Oxford: Oxford University Press.
- Hommerich, Carola & Tim Tiefenbach (2018): Analyzing the relationship between social capital and subjective well-being: The mediating role of social affiliation. *Journal of Happiness Studies*, 19(4), S. 1091–1114.
- Horide, Ichirō (2000): The House of Mitsui: Secrets of Its Longevity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), S. 31–36, DOI: 10.1080/10696679.2000.11501866.
- Horide, Ichirō (2004): On the Succession of Marketing Entrepreneurship in the House of Mitsui. Reitaku University. *International Journal of Economic Studies*, 12(1).
- Horie, Yazuzo (1962): Confucian concept of state in Tokugawa Japan. *Kyōto University Economic Review*, 32. Jg., Nr. 2, S. 26–38.
- Horii, Mitsutoshi (2006): Deprofessionalisation of Buddhist Priests in Contemporary Japan. A Socio-Industrial Study of a Religious Profession. In *electronic journal of contemporary japanese studies*, 2:14–03–2006.
- Horii, Mitsutoshi (2018): The Category of Religion in Contemporary Japan. Shūkyō & Temple Buddhism. Cham: Palgrave MacMillan.

- Hoshi, Takeo (1996): »The Economic Role of Corporate Grouping and the Main Bank System«. In Masahiko Aoki & Ronald Dore (Hg.): *The Japanese Firm. Sources of Competitive Strength*. Clarendon Paperbacks. Oxford: Oxford University Press. S. 285–309.
- Ikegami, Eiko (1995): *The taming of the samurai: Honorific individualism and the making of modern Japan*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Isagai, Yoshinori (2016): »Chiiki ni okeru famirī bijinesu«. In Okamura Akihiro & Kōji Katō (Hg.): *Nihon no famirī bijinesu. Sono eizokusei wo sagaru*. Tōkyō: Chūōkeizai Group, S. 145–159.
- Ishihara, Kunio (1981): Trends in the Generational Continuity and Succession to Household Directorship. In *Journal of Comparative Family Studies*, 12 (3), S. 351–363.
- Iwasa, Takuro (2018): Changing European Academic Images of Japanese Religion. *Ōsaka Keidai Ronshu*, 69(4), S. 143–153.
- Jacobs, A. J. (2010): Max Weber was right about the preconditions, just wrong about Japan: the Japanese ethic and its spirit of capitalism. *The Open Area Studies Journal*, 3, S. 12–29.
- Jaffe, Dennis T. (2020): Borrowed from your grandchildren: The evolution of 100-year family enterprises. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jinnai, Hidenobu (1991): »The Spatial Structure of Edo«. In Nakane, Chie und Saburo Ōishi (1991): *Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Modern Japan*. Toyo: University of Tōkyō Press, S. 124–146.
- Johnson, Chalmers (1986): *MITI and the Japanese Miracle. The Growth of Industrial Policy, 1925–1975*. Tōkyō: Tuttle Books.
- Jones, Geoffrey (2013): Debating the Responsibility of Capitalism in Historical and Global Perspective. *Harvard Business School, Working Paper* 14-004, July 8, 2013; https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2291145#.
- Josephson, Jason Ānanda (2012): *The Invention of Religion in Japan*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Kaplan, David E. & Alec Durbo (2003): *Yakuza. Japan's Criminal Underworld*. Expanded Edition. Berkeley & Los Angeles: California University Press.
- Kawaguchi, H. (2010): »Economic thought concerning freedom and control«. In Gramlich-Oka, B. & Smits, G. (Hrsg.): *Economic Thought in Early Modern Japan*, Brill, Leiden, S. 47–66.
- Kawano, Satsuki (2005): *Ritual Practice in Modern Japan: Ordering Place, People, and Action*. Honolulu: University of Hawai'i Press.
- Kimura, Masato (2021): »Shibusawa Eiichi and the Transfer of Western Banking to Japan«. In David B. Sicilia & David G. Wittner (Hg.): *Strands of Modernization: The Circulation of Technology and Business Practices in East Asia, 1850–1920*, Toronto, Buffalo, London: University of Toronto Press, S. 139–153.
- Klein, Axel (2019): »Japan im Krieg 1931–1945«. In Josef Kreiner (Hrsg.): *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam, S. 381–418.
- Klein, Axel & Josef Kreiner (2019): »Japan bis zum Anfang des 21. Jahrhunderts«. In Josef Kreiner (Hrsg.): *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam, S. 419–477.
- Kobayashi, Masaaki (1986): Japan's early industrialization and the transfer of government enterprises: government and business. *Japanese Yearbook on Business History*, 2, S. 54–80.
- Kōbe Shinbun Tajima Sōkyoku (1983): *Kinosaki Monogatari*. Kobe: Kobe Shinbun Publishing Center.

- Kondo, Dorinne K. (1986): Dissolution and reconstitution of self: Implications for anthropological epistemology. *Cultural anthropology*, 1(1), S. 74–88.
- Kondo, Dorinne K. (1987): Creating an ideal self: Theories of selfhood and pedagogy at a Japanese ethics retreat. *Ethos*, 15(3), S. 241–272.
- Kongō, Toshitaka (2013): *Sōgyō 1400nen. Sekai saiko no kaisha ni uketsugaeru 16 no oshie*. Tōkyō: Diamond Publishing.
- Krebs, Gerhard (Hrsg.) (2002): *Japan und Preußen*. München: Iudicium.
- Kreiner, Josef (1979): *Japan*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kreiner, Josef (Hrsg.) (2019): *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam.
- Kreiner, Josef (2019a): »Vorwort«. In Josef Kreiner (Hrsg.): *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam, S. 11–22.
- Kreiner, Josef (2019b): »Ur- und frühgeschichtliche Grundlagen«. In Josef Kreiner (Hrsg.): *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam, S. 25–51.
- Kreiner, Josef (2019c): »Japan und die ostasiatische Staatenwelt an der Wende vom Mittelalter zur Neuzeit«. In Josef Kreiner (Hrsg.): *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam, S. 149–203.
- Kumano, Michiko (2018): On the concept of well-being in Japan: Feeling shiawase as hedonic well-being and feeling ikigai as eudaimonic well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), S. 419–433.
- Kuroda, Toshio (translated by James C. Dobbins and Suzanne Gay) (1981): Shinto in the History of Japanese Religion. *Journal of Japanese Studies*, 7 (1), S. 1–21.
- Kuwayama, Takami (2001): The Discourse of Ie (Family) in Japan's Cultural Identity and Nationalism: A Critique. *Japanese Review of Cultural Anthropology*, 2, S. 3–37.
- Labaki, Rania (2020): »Research methods on emotions in family business«. In Alfredo De Massis & Nadine Kammerlander (Hg.): *Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business*, Cheltenham and Northampton: Edward Elgar Publishing, S. 351–388.
- Lansberg, Ivan (1988): The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), S. 119–143.
- Lebra, Takie Sugiyama (1989): Adoption among the hereditary elite of Japan: status preservation through mobility. *Ethnology*, 28(3), S. 185–218.
- Lebra, Takie Sugiyama (1991): Resurrecting ancestral charisma: aristocratic descendants in contemporary Japan. *Journal of Japanese Studies*, 17(1), S. 59–78.
- Lebra, Takie Sugiyama (2004): *The Japanese self in cultural logic*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- LeFebvre, Jesse R. (2015): Christian Wedding Ceremonies: »Nonreligiousness« in Contemporary Japan. *Japanese Journal of Religious Studies*, 42(2), S. 185–220.
- Lucky, Esuh Ossag-Igwe; Mohd Sobri Minai & Adebayo Olusegun Isaiah (2011): A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), S. 106–113.
- Maekawa, Y. & Suekane, A. (2011): *Shinise-gaku no Kyōkasho (Textbook of Long-living Company Study)*. Tōkyō: Doyukan.
- Martin, Linda G. & Suzanne Culter (1983): Mortality Decline and Japanese Family Structure. *Population and Development Review*, 9 (4), S. 633–649.
- Maruyama, Masao (1974): *Studies in the Intellectual History of Tokugawa Japan*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Mass, Jeffrey P. (1983): Patterns of Provincial Inheritance in Late Heian Japan. In *The Journal of Japanese Studies*, 9(1), S. 67–95.

- Mathews, Timothy & Tim Blumentritt (2015): A sequential choice model of family business succession. *Small Business Economics*, 45(1), S. 15–37.
- Mathias, Regine (2019): »Das Entstehen einer modernen städtischen Gesellschaft und Kultur, 1900/1905–1932«. In Josef Kreiner (Hrsg.), *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam, S. 332–380.
- Mathias, Regine (2011): Japan in the seventeenth century: labour relations and work ethics. *International Review of Social History*, 56(19), S. 217–243.
- Matsui, Keisuke (2014): *Geography of Religion in Japan. Religious Space, Landscape, and Behavior*. Tōkyō: Springer Japan.
- Mehrotra, Vikas; Randall Morck; Jungwook Shim & Yupana Wiwattanakantang (2013): Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. *Journal of Financial Economics*, 108(3), S. 840–854.
- Missonier, Audrey; Annabelle Jaouen, & Béatrice Albert (2020): »Daughters: Invisible Heroes of Family Businesses?« In Bérangère Deschamps; Audrey Missionier; Catherine Thévenard-Puthod; Paulette Robic & Dominique Barbelivin (Hg.): *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*. Routledge Studies in Entrepreneurship and Small Business. New York and London, Routledge, S. 236–250.
- Mitsui, Takaharu (1942): Das Familiengesetz des Hauses Mitsui. *Monumenta Nipponica*, 5(1), S. 1–37.
- Miyaji, Naoko T. & Margaret Lock (1994): Monitoring Motherhood: Sociocultural and Historical Aspects of Maternal and Child Health in Japan. *Daedalus*, 123(4), Health and Wealth, S. 87–112.
- Moerke, Andreas (2006): »Japanese inter-firm relations: on the way towards a market-oriented structure?« In Janet Hunter & Cornelia Storz (Hg.): *Institutional and Technological Change in Japan's Economy. Past and Present*. London & New York: Routledge, S. 75–90.
- Morishima, Michio (1982): *Why has Japan Succeeded? Western Technology and the Japanese Ethos*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Morishita Ayako; Matsumoto Takuya & Yasuhiro Ochiai (2021): *Korona no keiei kōdo: Kokunai choju famiri bijinesu jirei shōkai*. In Gotō Toshio et al. (Hg.): *Famiri bijinesu hakusho 22nenban*. Tōkyō: Hakubō shobō, S. 170–175.
- Moriya, Atsushi (2010): *Shibusawa Eiichi. Gendaigoyaku rongo to soroban*. (Shibusawa Eiichi. Die Analteke des Konfuzius und der Abakus in der Gegenwartssprache). Tōkyō: Seikōsha.
- Moriya, Katsuhisa (1991): »Urban Networks and Information Networks«. In Chie Nakane & Seizaburō Ōishi (Hg.): *Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Modern Japan*. Tōkyō: University of Tōkyō Press. S. 97–123.
- Mouer, Ross Elliott & Hirotsuke Kawanishi (2005): *A Sociology of Work in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Muta, Taiyō (2015): *Kōkei shachō ga shūnin-go ni ki o tsuketai 3ttsu no jirai* (Drei Landminen, die der Nachfolgepräsident nach seinem Amtsantritt beachten sollte); president online, 3.2.2015; <https://president.jp/articles/-/14687>.
- Najita, Tetsuo (1987): *Visions of Virtue in Tokugawa Japan. The Kaitokudō Merchant Academy of Ōsaka*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nakagawa Jun (2008): *Nara no chiisana kaisha ga Omotesandou hiruzu ni mise wo dasu made no michinori* (Von Nara nach Omotesando Hills). Tōkyō: Nikkei BP.

- Nakagawa Masashichi (2017): *Nihon no kōgei wo genki ni suru!* (Belebt das japanische Kunsthandwerk!). Tōkyō: Tōyō Keizai Shinbunsha.
- Nakagawa Masashichi Jun (2019): We have pursued our purpose for 300 years and will continue to do so. *Diamond Harvard Business Review* (3/2019), S. 76–85.
- Nakagawa Miyoko (2017): Nakagawa Masashichi Shōten de mitsuketa, atarimae no tsu-mikasane (Geschichten aus dem Alltag von Nakagawa Masashichi Shōten). Tōkyō: PHP Kenkyūjo.
- Nakamaki, Hirochika (2006): *Kaisha no Kami – Hotoke: Keiei to Shūkyō no Jinruigaku* (Company Deities: Anthropology of Administration and Religion). Tōkyō: Kōdansha.
- Nakamaki, Hirochika (2016): »Enterprise as Cultural Community«. In Hirochika Namaki et al. (Hg.), *Enterprise as an Instrument of Civilization*, Tōkyō: Springer, S. 17–28.
- Nakamaki, Hirochika; Koichiro Hioki; Izumi Mitsui & Yoshiyuki Takeuchi (Hg.) (2016): *Enterprise as an Instrument of Civilization. An anthropological approach to business administration*. Tōkyō: Springer Japan; <https://doi.org/10.1007/978-4-431-54916-1>.
- Nakamura, James I. & Matao Miyamoto (1982): »Social structure and population change: a comparative study of Tokugawa Japan and Chi'ing China«. *Economic Development and Cultural Change*, 30 (2), S. 229–269.
- Nakamura, Yoko (2008): »Bushidō-Diskurs: Die Analyse der Diskrepanz zwischen Ideal und Realität im Bushidō-Diskurs aus dem Jahr 1904«. Dissertation, Universität Wien, <https://theses.univie.ac.at/detail/2775>.
- Nakane, Chie & Shinzaburō Ōishi (1991): *Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Modern Japan*. Tōkyō: University of Tōkyō Press.
- Nakazawa, Yaskuhiko (2020): Japan's oldest company defies time with merit-based succession. *Nikkei Asia* web archive (31. 12. 2020).
- National Research Institute of Brewing, 3.2017; https://www.nrib.go.jp/English/sake/pdf/SakeNo02_en.pdf.
- Nelson, John (1992): Shinto ritual: Managing chaos in contemporary Japan. *Ethnos*, 57 (1–2), S. 77–104.
- Neuss-Kaneko, Margret (1996): »Patriarchat« in Japan. Anmerkungen zu einer Diskussion«. In *Nachrichten der Gesellschaft für Natur- und Völkerkunde Ostasiens e.V. (NOAG)* 159–160, S. 41–69; <https://www.oag.uni-hamburg.de/noag/noag-159-160-1996/noag1996-4.pdf>.
- Nishizawa, Tamotsu (2012): »The emergence of economic science in Japan and the evolution of textbooks 1860s–1930s«. In Massimo M. Augello and Marco El Guidi (Hg.): *The Economic Reader. Textbooks, Manuals and the Dissemination of the Economic Sciences During the Nineteenth and Early Twentieth Centuries*. New York: Routledge, S. 327–345.
- Oberländer, Christian (2019): »Von den ungleichen Verträgen zur Großmacht – Japans Weg zum modernen Nationalstaat«. In Josef Kreiner (Hrsg.): *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam, S. 261–331.
- Ochiai, Yasuhiro (2019): *Jigyō shōkei no keieigaku: Kigyō ha ika ni kōkeisha wo ikusei suru ka.* (Business Succession Management: How Do Companies Develop successors?). Tōkyō: Hakutō Shobō.
- Oda, Hiroshi (1999): *Japanese Law* (2nd ed.), Oxford University Press, Oxford.
- Ohara, Tetsuya (2016): *Gekkeikan. Les Henokiens Case Collection*; <https://www.henokien.s.com/content.php?id=9&lg=en>.

- Ohara, Tetsuya (2017): Yamasa. Les Henokiens Case Collection; <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=en>.
- Ohara, Tetsuya (2020): Yamamotoyama. Les Henokiens Case Studies; <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=en>.
- Ohara, Tetsuya (2015). Ho-shi. Les Henokiens Case Study; https://www.henokiens.com/userfiles/file/Case_study_HO-SHI.pdf.
- Ohara, Tetsuya (ohne Datum): Toraya Business Case Study; <https://www.henokiens.com/content.php?id=9&lg=en>.
- O'Hara, William T. (2017): Centuries of Success. Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses. Avon, Mass.: Adam Media.
- O'Hara, William T. (2004): Inn for all Ages: Hoshi Ryokan. In: Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Business. Avon, Mass: Adams Media, S. 17–32.
- O'Hara, William T. (2004): Secrets of the Temple: Kongō Gumi. In: Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Business. Adams Media, S. 1–16.
- Ohno, Masahide (2012): »Sanpō yoshī no yurai to sono gendaiteki imi« (The Origin of ›Sanpō-yoshi‹ and its Implications to the Modern Period). *Nihon Keiei Ronri Gakkai-shi* Nr. 19, S. 241–253.
- Ohsono, Tomokazu (1995): Charting the Japanese Industry. A Graphical Guide to Corporate and Market Structures. London: Intercultural Networking Inc.
- Ōishi, Shinzaburō (1991): »The Bakuhan System«. In Chie Nakane & Shinzaburō Ōishi (Hrsg.): Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Modern Japan. Tōkyō: University of Tōkyō Press, S. 11–36.
- Ooms, Herman (1984): »Neo-Confucianism and the formation of early Tokugawa ideology«. In Peter Nosco (Hrsg.): Confucianism and Tokugawa Culture, Princeton: Princeton University Press, S. 27–61.
- Okamoto, Akira (2004): Inheritance Taxes and Tax Reforms in an Aging Japan. In: Tax Policy for Aging Societies. Springer, Tōkyō, S. 75–92; https://doi.org/10.1007/978-4-431-53975-9_5.
- Okazaki, Tetsuji (1996): »The Japanese Firm under Wartime Planned Economy«. In Masahiko Aoki & Ronald Dore (Hg.): The Japanese Firm. Sources of Competitive Strength. Clarendon Paperbacks. Oxford: Oxford University Press, S. 350–378.
- Okazaki, Tetsuji (2001): The Role of Holding Companies in Pre-War Japanese Economic Development: Rethinking Zaibatsu in Perspectives of Corporate Governance. *Social Science Japan Journal*, 4(2), S. 243–268.
- Ouchi, Yozo (2004): The Asahi Shinbun Japan Almanac 2005. Tōkyō: Toppan Printing Co., Ltd.
- Papinot, E. (1972) (12. Aufl. von 1992): Historical and Geographical Dictionary of Japan. Rutland & Tōkyō: Tuttle.
- Pascha, Werner (2003): »Wirtschaft«. In Paul Kevenhörster, Werner Pascha & Karen Shire (Hg.): Japan. Wirtschaft – Gesellschaft – Politik. Opladen: Leske + Budrich, S. 13–178.
- Pascha, Werner & Cornelia Storz (Hg.) (2000): Klein- und Mittelunternehmen in Japan. Baden-Baden: Nomos.
- Picken, Stuart D. B. (1994): Essentials of Shinto. An Analytical Guide to Principal teachings. Westport: Greenwood Publishing.

- Plate, Markus; Torsten Groth; Volker Ackermann & Arist von Schlippe (2011): Große deutsche Familienunternehmen. Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pohl, Manfred (2013): »Die Meiji-Zeit – Bewahrung und Umbruch: Unternehmertraditionen und Modernisierung, politischer Wandel und Wirtschaftsreformen«. In: Gabriele Vogt & Phoebe Hodlgrün (Hg.): Modernisierungsprozesse in Japan. München: Iudicium, S. 54–79.
- Przyborski, Aglaja & Monika Wohlrab-Sahr (2014): »Einleitung: Warum braucht die qualitative Sozialforschung ein besonderes Forschungsdesign?« Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 117.
- Pye, Michael (2020): Exploring Shinto. Bristol: Equinox.
- Ramseyer, Mark J. (1979): Thrift and Diligence. House Codes of Tokugawa Merchant Families. *Monumenta Nipponica*, 34(2), S. 209–230.
- Roberts, John G. (1991): Mitsui. Three Centuries of Japanese Business. New York & Tōkyō: Weatherhill.
- Röhl, Wilhelm (2002): »Die Einflüsse des deutschen Rechts auf Japan«. In Gerhard Krebs (Hrsg.): Japan und Preußen. München: Iudicium, S. 185–208.
- Rozman, Gilbert (2002): Can Confucianism Survive in an Age of Universalism and Globalization? *Pacific Affairs*, 75(1), S. 11–37; <https://www.jstor.org/stable/4127239>.
- Rüsen, Tom A.; Heiko Kleve & Arist von Schlippe (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Zwischen Familie, Organisation und Netzwerk. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler.
- Rupp, Katherine (2003): Gift-Giving in Japan. Cash, Connections, Cosmologies. Stanford: Stanford University Press.
- Sakudō, Yōtarō (1991): »The Management Practices of Family Business«. In Chie Nakane & Shinzaburō Ōishi (Hg.): Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Modern Japan. Toyo: University of Tōkyō Press, S. 147–166.
- Sansom, Sir George B. (1958): A History of Japan to 1334. Stanford: Stanford University Press.
- Sasaki, Innan; Davide Ravasi & Evelyne Micelotta (2019): Family firms as institutions: Cultural reproduction and status maintenance among multi-centenary shinise in Kyōto. *Organization Studies*, 40(6), S. 793–831.
- Satō, Tsuneo (1991): »Tokugawa Villages and Agriculture«. In Chie Nakane & Shinzaburō Ōishi (Hg.), Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Modern Japan. Tōkyō: University of Tōkyō Press, S. 37–80.
- Scheid, Bernhard (seit 2001): Religion in Japan. Ein digitales Handbuch; www.univie.ac.at/rel_jap/an/Religion-in-Japan.
- Scheid, Bernhard (seit 2001): »Yamabushi«. In: Religion in Japan. Ein digitales Handbuch. Universität Wien; https://www.univie.ac.at/rel_jap/an/Alltag/Yamabushi.
- Schumann, Fritz (2016): Zum Namen verdammt. In: *WIR. Das Magazin der Unternehmerfamilien*, 1/2016, S. 12–16.
- Serbulea, Mihaela & Unnikrishnan Payyappallimana (2012): Onsen (hot springs) in Japan – Transforming terrain into healing landscapes. *Health & place*, 18(6), S. 1366–1373.
- Sharma, Pramodita & P. Gregory Irving (2005): Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), S. 13–33; <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>.

- Sheard, Paul (1996): »Interlocking Shareholdings and Corporate Governance in Japan«. In Masahiko Aoki & Ronald Dore: *The Japanese Firm. Sources of Competitive Strength*. Clarendon Paperbacks. Oxford: Oxford University Press, S. 310–349.
- Shimamoto, Minoru (2013): *Globalization and Family Business: The Renewal of Idemitsu Kosan, 1990s–2000s*. In Umemura, M., Fujioka, R. (eds.): *Comparative Responses to Globalization*. London: Palgrave Macmillan, S. 121–140; https://doi.org/10.1057/9781137263636_6.
- Shimizu, Akitoshi (1987): *Ie and Dozoku: Family and Descent in Japan*. *Current Anthropology*, 28 (S4), S. 85–90.
- Shire, Karen (2003): »Gesellschaft«. In Paul Kevenhörster, Werner Pascha & Karen Shire (Hrsg.): *Japan. Wirtschaft – Gesellschaft – Politik*. Opladen: Leske + Budrich, S. 179–257.
- Simon, Fritz B.; Rudi Wimmer & Torsten Groth (2005): *Mehr-Generationen-Familienunternehmen – Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Sone, Hidekazu (2010): *Shinise kigyō to jimoto kigyō to no sōgō izonkankei ni tsuite. Shinise miyadaiku kōgyō wo chūshin ni. (Interdependence of Long-Standing Firms and Local Corporations: Special Reference to Miyadaiku Carpentry Companies in Japan)*. *Chiikigaku kenkyū (Studies in Regional Science)*, 40(3), S. 695–707.
- Sone Hidekazu (2015): »Sekai saiko no kigyō Kongō Gumi no eichi ni manabu: dentō sangyō no bijinesu shisusutemu kara mita chōki sonzoku no joken (tokushū famiri bijinesu sono tsuyosa to risuku)«. *Hitotsubashi Business Review*, 63(2), S. 70–88.
- Sone, Hidekazu, & Norihisa Yoshimura (2004): *Kongō Gumi (No. 04–19)*. Wakayama: Working Paper Series – Faculty of Economics Wakayama University.
- Spafford, David (2019): »The Language and Contours of Familial Obligation in Fifteenth- and Sixteenth-Century Japan«. In Maria Elisabeth Berry & Marcia Yonemoto (Hg.): *What is a Family? Answers from Early Modern Japan*. Berkeley: University of California Press, S. 23–46.
- Staden, Peter von (2008): *Business-Government Relations in Prewar Japan*. Routledge Series in the Modern History of Asia. London: Routledge.
- Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications: *Japan Statistical Yearbook (2021)*; <https://www.stat.go.jp/english/data/nenkan/70nenkan/index.html>.
- Steger, Isabella (24.6.2019): *For the first time, same-sex couples will be recognized by a Japanese prefecture*; <https://qz.com/1651298/ibaraki-is-the-first-prefecture-in-japan-to-recognize-same-sex-couples/>.
- Stephenson, Barry (2015): *Ritual: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin (1998): *Basics of qualitative research techniques*; https://repositorio.hums.ac.ir/uploads/22_288_57_1qualitative.pdf.
- Suenaga, Kunitoshi (übersetzt von Larry Greenberg) (2019): *The Story of Japan's Ohmi Merchants. The Precept of Sanpo-yoshi*. Tōkyō: Japan Publishing Industry Foundation for Culture.
- Suzuki, Shiho (2011): *Kigyō no chōki sonzoku to jigyō shisutemu kakushin – Shinise kigyō no jitsurei bunseki ni zoru kenshō*. *Oikonomica*, 48(1), S. 69–83.
- Takahashi, Kiichi; Yuizumi Ogawa & Jun Kikkawa (2000): *Onsenjishi*. Kinosaki: Onsenji.

- Taketera, Sadao & Noboru Nishikawa (1984): Genesis of divisional management and accounting systems in the House of Mitsui, 1710–1730. *Accounting Historians Journal*, 11 (1), S. 141–149.
- Taranczewski, Detlev (2019): »Der frühe Feudalismus«. In Josef Kreiner (Hrsg.): *Geschichte Japans*. Stuttgart: Reclam, S. 94–148.
- Teikoku Databank Databank Ltd. (2009): Historical Museum, Industrial Survey Department ed. Conditions of Companies to Last for 100 Years. Asahi Shimbun Publications Inc.; <https://www.tdb.co.jp/tosan/syosai/4648.html>.
- Teikoku Databank (2017): »Seishū me-ka- no keiei jittai chōsa«. 21. 12. 2017; www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p171204.pdf.
- Teuwen, Mark (2020): »On writing the history of Shinto«. In Michael Pye (Hrsg.): *Exploring Shinto*. Bristol: Equinox, S. 57–75.
- Tōkyō Shōko Research Ltd. (2016): Zenkoku »shinise kigyō« chōsa; http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html.
- Toshitani, Nobuyoshi & Amy Searight (1994): The Reform of Japanese Family Law and Changes in the Family System. In: *U.S.-Japan Women's Journal*. English Supplement, No. 6, S. 66–82.
- Tsuruta, Daisuke (2020): SME policies as a barrier to growth of SMEs. *Small Business Economics*, 54(4), S. 1067–1106.
- Vallejo, Manuel Carlos (2008): Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of business ethics*, 81(2), S. 261–279.
- Veen, Kees Van (2002): Four views on management fashions: ... or the added value of old wine in new bottles. (SOM Research Reports; Vol. G28). University of Groningen, SOM research school.
- Vogel, Ezra (1979): *Japan as No. 1. Lessons for America*. Tōkyō: Charles E. Tuttle Co.
- Vollmer, Klaus (2001): *Japanischer Buddhismus und Zen*. Weiterbildendes Studium: Buddhismus in *Geschichte und Gegenwart*, Jg. 5, S. 151–164.
- Von Schlippe, Arist, Groth, Torsten & Tom A. Rösen (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen: Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht, <https://doi.org/10.13109/9783666403811>.
- Wakabayashi, Bob Tadashi (1991): In Name Only: Imperial Sovereignty in Early Modern Japan. *The Journal of Japanese Studies*, 17(1), S. 25–57.
- Waldenberger, Franz (2016): »Keiretsu.« In Parissa Haghirian (Hrsg.): *Routledge Handbook of Japanese Business and Management*. Abingdon/New York: Routledge, S. 51–63.
- Ward, John (1987): *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wattenberg, Ulrich (2002): »Die Iwakura-Mission in Preußen«. In Gerhard Krebs (Hrsg.): *Japan und Preußen*. München: Iudicium, S. 103–124.
- Wimmer, Rudolf & Fritz B. Simon (2019): Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie: Zur Erweiterung einer sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Perspektive. In Heiko Kleve & Tobias Köllner (Hg.): *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Berlin: Springer VS, S. 145–166, 2019.
- Winther, Jennifer A. (2008): Household Enumeration in National Discourse: Three Moments in Modern Japanese History. *Social Science History*, 32 (1), S. 19–46.

- Whittaker, D. Hugh (1996): »SMEs, Entry Barriers, and »Strategic Alliances««. In Masahiko Aoki & Ronald Dore (Hg.): *The Japanese Firm. Sources of Competitive Strength*. Clarendon Paperbacks. Oxford: Oxford University Press, S. 209–232.
- Yamada, Ken & Daiji Kawaguchi (2015): *The Changing and Unchanged Nature of Inequality and Seniority in Japan*. (2015). *Journal of Economic Inequality*, 13, (1), S. 129–153. Research Collection School of Economics; https://ink.library.smu.edu.sg/soe_research/1641.
- Yamaguchi, Hitomi & Kaikō Takeshi (2003): *Yatte minahare. Mitokun nahare. Shinkobunkō Ya-7–34*, Nr. 550. Tōkyō: Shinchōsha.
- Yamamura, Kōzō (1967): *The Founding of Mitsubishi: A Case Study in Japanese Business History*. *The Business History Review*, 41(2), S. 141–160.
- Yamamura, Kōzō (1971): *The Increasing Poverty of the Samurai in Tokugawa Japan, 1600–1868*. *The Journal of Economic History*, 31(2), S. 378–406.
- Yoshida, Yutaka (Hrsg.) (1976): *Shōka no kakun (Familienverfassungen der Händler)*. Tōkyō: Kōwa Bijutsu.
- Yoshimura, Noboru & Philip Anderson (1997): *Inside the Kaisha. Demystifying Japanese Business Behavior*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zachmann, Urs Mathias (2010): *China and Japan in the late Meiji period: China policy and the Japanese discourse on national identity, 1895–1904*. London: Routledge.
- Zellweger, Thomas M.; Franz W. Kellermanns; Kimberly A. Eddleston & Esra Memili (2012): *Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties*. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), S. 239–250.
- Zöllner, Reinhard (2013): *Geschichte Japans. Von 1800 bis zur Gegenwart*. UTB. Paderborn u. a.: Schöningh.

Internetseiten

- corp.shiseido.com/en/
corp.shiseido.com/en/company/glance/
corp.shiseido.com/en/company/history/
corp.shiseido.com/jp/sustainability/env/communication.html
de.wikipedia.org/wiki/Berberi
<http://kinosaki-mikiya.jp/>
<http://sankogan.co.jp/en/>
<http://www.nakagawa-masashichi.jp/company/about/vision.html>
<http://www.nihon-cha.or.jp/standard.html>
<http://www.tohin-shokurin.com/history/higashi-hamaguchi>
http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html
<https://ameblo.jp/housiawazu/>
<https://bunka.nii.ac.jp/heritages/detail/273442>
<https://bunka.nii.ac.jp/heritages/detail/288043>
https://de.wikipedia.org/wiki/Japanischer_Name#Altertum:_uji_und_kabane
<https://de.wikipedia.org/wiki/Suntory>
<https://corp.shiseido.com/en/company/company-name/>

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%81%AE%E8%80%81%E8%88%97%E4%B8%80%E8%A6%A7>
<https://japansake.or.jp/sake/en/sake-statistics-data/production/>
<https://kinosaki-spa.gr.jp/facility/shisyo/>
<https://shoukeinews.jp/media/interview/yamamotoya/>
<https://visitkinosaki.com/>
<https://vimeo.com/114879061>
<https://web.archive.org/web/20091121091421/http://www.ho-shi.co.jp/html/rekishih.html>
<https://web-japan.org/trends00/honbun/tj010330.html>
<https://withnews.jp/article/f0151007000q0000000000000000W00o0201qq000012589A?ref=kijiunder>
<https://www.env.go.jp/en/nature/nps/park/hakusan/point/index.html>
<https://www.gionfestival.org/>
https://www.henokiens.com/content.php?id=21&id_portrait=23&lg=en
<https://www.ho-shi.co.jp/>
<https://www.ho-shi.co.jp/en/>
<https://www.horikin.co.jp/english/company/>
<https://www.japan.travel/de/de/guide/onsen-guide/>
<https://www.kongogumi.co.jp/>
<https://www.nikkenren.com/kenchiku/bcs/detail.html?ci=976>
<https://www.okaya.co.jp/en/company/profile/documents/>
https://www.okaya.co.jp/en/company/profile/documents/20210301_corporate_profile_en.pdf
<https://www.shokoku-ji.jp/en/kinkakuji/>
<https://www.suntory.com/>
<https://www.toraya-group.co.jp/toraya/corporate/chronology/>
<https://www.youtube.com/watch?v=PJ-VphDkNr0&list=PL8KkLwkP2tbOAs1BIRPRO1VpW9A5NnnPs&index=19>
<https://www.yutouya.com/yutouya/>
[https://www2.nhk.or.jp/archives/jinbutsu/detail.cgi?das_id=D0009250111_00000 \(Saji Keizō\)](https://www2.nhk.or.jp/archives/jinbutsu/detail.cgi?das_id=D0009250111_00000 (Saji Keizō))
ja.wikipedia.org/wiki/%E5%B1%B1%E6%9C%AC%E5%B1%B1
[www.campdenfb.com/article/gekkeikan \(Ōkura Haruhiko\)](http://www.campdenfb.com/article/gekkeikan (Ōkura Haruhiko))
www.chunichi.co.jp/article/193745
www.facebook.com/horikin1711/
www.fastretailing.com/eng/ir/direction/tactics.html
[www.fujitv-view.jp/article/post-149286/ \(Kurokawa Mitsuhiro\)](http://www.fujitv-view.jp/article/post-149286/ (Kurokawa Mitsuhiro))
www.gekkeikan.co.jp
www.gekkeikan.co.jp/english/gekkeikan/manga/
www.gekkeikan.co.jp/english/company/outline.html
www.gekkeikan.co.jp/company/history/tradition/
www.gekkeikan.co.jp/english/gekkeikan/manga/episode01/
www.german-design-award.com/en/the-winners/gallery/detail/32468-yamamotoyama.html
competition.adesignaward.com/gooddesign.php?ID=119471
www.global.toraya-group.co.jp/
www.global.toraya-group.co.jp/pages/toraya
www.henokiens.com/content.php?id=21&id_portrait=36&lg=en

www.henokiens.com/content.php?id=51&id_membre=36&lg=en
www.higeta.co.jp/400/
www.horikin.co.jp
www.jikei.ac.jp/eng/our.html
www.jmca.jp/prod/teacher/1033
www.nagatanien.com/history/
www.nakagawa-masashichi.jp
www.nakagawa-masashichi.jp/company/
www.nakagawa-masashichi.jp/shop/pages/brand_list.aspx
www.norenkai.net/%E3%80%90%E7%AC%AC%E5%85%AD%E5%8D%81%E4%B8%83%E5%9B%9E%E7%9B%AE%E3%80%91/
www.okaya.co.jp
www.okaya.co.jp/company/history/okaya/index.html
www.okaya.co.jp/en/
www.okaya.co.jp/en/company/index.html
www.okaya.co.jp/en/company/officer/index.html
www.okaya.co.jp/en/newsreleases/2021/855
www.red-dot.org/project/yamamotoyama-40929
www.shiseido.de/de/de/about_shiseido.html
www.stores.co.jp/articles/4158
www.toraya-group.co.jp/toraya/corporate/profile/
www.yamamotoyama.co.jp
www.yamamotoyama.co.jp/about.html
www.yamamotoyama.co.jp/company.html
www.yamamotoyama.com
www.yamamotoyama.com.br/
www.yamamotoyama.com/pages/about-us
www.yamasa.co.jp
www.yamasa.com/
www.yamasa.com/english/

Liste der Interviewpartner

Name	Position zum Zeitpunkt des Interviews*	Unternehmen	Datum
Berndt, Enno	Professor	Ritsumeikan University, Kyōto	23.4.2019
Fukuhara, Kazuto	k. A.	Shiseido Ltd., Tōkyō	16.4.2019
Fukuhara, Yoshihisa	k. A.	Shiseido Ltd., Tōkyō	16.4.2019
Gotō, Toshio	Apl. Professor	Graduate School, Japan Economic University, Tōkyō	16.4.2019
Hamaguchi, Michio	Chairman of the Board	Yamasa Corp., Tōkyō	12.4.2019
Hiuke, Tamio (online**)	President	Sennen no Yu Koman, Kinokuni Onsen	17.11.2021
Hori, Tomoyuki	President	Horikin Metal Leaf & Powder, Kyōto	23.4.2019
Knauf, Frederick	Representative Director	Knauf Group, Seizan Co., Ltd.	15.4.2022
Komeda, Toyotaka (online**)	President & CEO	Sankōgan Co., Ltd.	18.10.2021
Komeda, Tokushichiro Shunsuke (online**)	Senior Advisor	Sankōgan Co., Ltd.	18.10.2021

(Fortsetzung)

Name	Position zum Zeitpunkt des Interviews*	Unternehmen	Datum
Kondo, Akihito	Associate Professor	Faculty of Economics and Business Administration, Reitaku University, Kashiwa	17.4.2019
Kurokawa, Mitsuhiro	CEO/President	Toraya Confectionary Co., Ltd., Tōkyō	19.4.2019
Nakagawa, Masashichi Jun	Chairman	Nakagawa Masashichi Shōten Co., Ltd., Nara	25.4.2019
Ohno, Masahide	Professor	Faculty of Economics and Business Administration, Reitaku University, Kashiwa	17.4.2019
Ōkura, Haruhiko	CEO/President	Gekkeikan Sake Co., Ltd., Kyōto	23.4.2019
Okaya, Tokuichi	President	Okaya Estate Co., Ltd., Nagoya	22.4.2019
Schürmann, Marcus	CEO	AHK Tōkyō, Tōkyō	16.4.2019
Shimoda, Tatehito Ken	Professor	Faculty of Economics and Business Administration, Reitaku University, Kashiwa	17.4.2019
Sone, Hidekazu (online)	Professor	Department of Regional Cultural Policy and Management, Shizuoka University of Art and Culture, Hamamatsu	7.5.2021 und 30.5.2022
Torii, Shingo	Vice Chairman of the Board Representative Director	Suntory, Kyōto	24.4.2019

(Fortsetzung)

Name	Position zum Zeitpunkt des Interviews*	Unternehmen	Datum
Wiesheu, Hiroki	k. A.	Metzler, Tōkyō	24.4.2019
Yamamoto, Kaichirō	CEO/President	Yamamotoyama Co., Ltd., Tōkyō	18.4.2019

*entsprechend der Visitenkarte; wenn keine Visitenkarte erhalten: k. A. **Interview gemeinsam geführt mit den Professoren Gotō Toshio und Morishita Ayako von der Japan University of Economics.

Interviewleitfaden

Semi-structured interview for qualitative content analysis

Discussion topics: Family dynamics

1. What is your family (ie) history?
This topic deals with the definition, structure and identity of the business-family.
2. How do you define family and who belongs to the family (family, shareholder, business family)?
This topic aims to get information about criteria of belonging/not belonging to the family.
3. Family development
This topic aims to get information of the specific understanding of family development, dynamics and current changes.
4. Identity as a business family
This topic aims to get information about the feeling of being part of the family business the owners have.
5. Family governance and rules
This topic aims to get information about the specific rules, self-management and governance practices of the business family.
6. Practices to solve potential discussions and conflicts?
This topic aims to get information about conflicts in the family and family history.
7. Business dynamics
This topic aims to get information about specific dynamics and developments in Japanese family firms in comparison to non-family firms, and its influence on the Japanese economy.

Reflection

8. Reflection

At the end there should be a reflection about the development of the above-described rules and structures during the time passing (past, present, future).

Personenregister

- Aiko, Prinzessin 127
Akihito Tennō emer. 39, 268
Akishino, Prinz 39
Ashikaga Yoshinobu, Shōgun 46, 180
- Banzuiin Chōbei 199
- Dōchi Shōnin 211
Dōgen Zenji 93
- Eisai, auch Myōan Eisai 92f.
- Fujiwara Mahito, Nishiyama Keiunkan 29
Fukuhara Arinobu, Shiseido 126, 185–191, 193f.
Fukuhara Kazuto, Shiseido 185, 192f., 228, 245, 291
Fukuhara Nobutatsu, genannt Rosō, Shiseido 190, 194
Fukuhara Rosō (eigtl. Nobutatsu), Shiseido 190
Fukuhara Shin'ichi, Shiseido 189, 191
Fukuhara Shinji, Shiseido 189
Fukuhara Shinzō, Shiseido 189–192, 194
Fukuhara Yoshiharu, Shiseido 191
Fukuhara Yoshihisa, Shiseido 192, 228, 291
Fukuhara Yūgō, Shiseido 192
Fukuhara Yūichi, Shiseido 192
Fukuhara Yukio, Shiseido 192
Fukuzawa Yūkichi 226
- Genshō Tennō 213
- Godaigo Tennō 233
- Hamaguchi Benta, Yamasa 153
Hamaguchi Gihei, Yamasa 150–152, 154
Hamaguchi Godō, Yamasa 152f.
Hamaguchi Goryō, Yamasa 151, 154, 261
Hamaguchi Kichiemon, Yamasa 150f.
Hamaguchi Michio, Yamasa 149, 153–155, 245, 264, 291
Hirohito Tennō (posthum Shōwa Tennō) 273
Hiroike Chikusō 261
Hitotsubashi Keiki, später Tokugawa Yoshinobu, letzter Shōgun 71
Hiuke Gonnokami, Koman 211
Hiuke Tamio, Koman 46, 202, 210, 212f., 258, 291
Horii Akari, Horikin 227
Horii Tomoyuki, Horikin 179, 182–185, 221, 227, 291
Horii Yuko, Horikin 183, 246
Hōshi Chizuko, Hōshi 216
Hōshi Gengorō, Hōshi 213
Hōshi Hisae, Hōshi 215f., 222, 246, 261
Hōshi Zengorō, Hōshi 126, 214–217, 260
- Ikenobō Sen'ei, Ikenobō 124f.
Ikenobō Senko, Ikenobō 125, 261
Inoue Kaoru 65
Ishibashi Naoyuki 154f.
Iwasaki Hisaya, Mitsubishi 69
Iwasaki Yanosuke, Mitsubishi 69
Iwasaki Yatarō, Mitsubishi 51, 69, 71f.

- Kämpfer, Engelbert 61
 Kanomata Chikashi 145
 Kanzan Tennō 214
 Katsu Kaishū 62, 214
 Kobori Enchū 214
 Komeda Tokushichiro Shunsuke,
 Sankōgan 233, 236, 291
 Komeda Toyotaka, Sankōgan 233, 236, 291
 Kongō Ji'ichi, Kongō Gumi 114, 205, 210
 Kongō Masakazu, Kongō Gumi 207–209
 Kongō Mitsuko, Kongō Gumi 209
 Kongō Shigemitsu, Kongō Gumi 126, 204
 Kongō Toshitaka, Kongō Gumi 125, 202f.,
 206–210
 Kongō Yoshie, Kongō Gumi 205f., 209,
 246
 Kongō Yoshimori, Kongō Gumi 209
 Kongō Yoshinaga, Kongō Gumi 209
 Kongō Yoshisada, Kongō Gumi 208f.
 Kongō Yoshiyuki, Kongō Gumi 209
 Kūkai (später Kōbō Daishi) 92f.
 Kurokawa Enchū, Toraya 164
 Kurokawa Mitsuharu, Toraya 163, 167–
 169
 Kurokawa Mitsuhiro, Toraya 163f., 166–
 171, 221, 227, 250, 264, 292
 Kurokawa Mitsutada, Toraya 165
 Kurokawa Mitsutomo, Toraya 166, 169
 Kurokawa Mitsutoshi, Toraya 164
 Kurokawa Takeo, Toraya 167f.
- Lennon, John 70, 127
- Maeda Toshitsune, Daimyō 214
 Matsuo Bashō 214
 McArthur, Douglas, General 75
 Mishima Yukio 180
 Mitsui Sokubei Takatoshi, Mitsui 67
 Mitsui Takahiro, Mitsui 67
 Mitsui Takatoshi, Mitsui 67
 Mitsui Takayoshi, Mitsui 68
- Nagagawa Iwakichi, Nakagawa Masashichi
 Shōten 174, 177
 Nagagawa Iwao, Nakagawa Masashichi
 Shōten 174f., 177f.
- Nagagawa Jun, Nakagawa Masashichi
 Shōten 126, 171, 174–179, 221, 227, 264,
 292
 Nagagawa Masashichi, Nakagawa
 Masashichi Shōten 126, 171, 176f.,
 178f., 221, 226f., 264, 292
 Nagagawa Miyoko, Nakagawa Masashichi
 Shōten 178f.
 Nagatani Sōen 157
 Naruhito Tennō (amtierend) 38f., 271
 Nishihara Yuka, Nakai Grill 224
- Oda Nobunaga, General 46f., 52, 56, 67,
 131, 267, 271
 Ogasawara Nagashige 124
 Okaya Muneharu, Okaya 126, 132
 Okaya Sōsuke, Okaya 131–133, 137
 Okaya Sōshishi Kakichi, Okaya 132
 Okaya Takehiro, Okaya 131, 134, 137f.
 Okaya Tokuichi, Okaya 131, 133–139, 221,
 234, 245, 250, 263f., 292
 Ōkura Ei, Gekkeikan 143, 246
 Ōkura Haruhiko, Gekkeikan 139, 147–
 149, 250, 264, 292
 Ōkura Jieimon, Gekkeikan 140–143
 Ōkura Tsunekichi, Gekkeikan 143–147,
 222, 246, 261
 Ono Hirotaka, Suzuki Motors 236
 Ōno Yoko 70, 127
- Perry, Mathew, Commodore 61
- Rennyō 214
- Saga Tennō 156
 Saigō Takamori 69
 Saji Keizō, Suntory 197f., 200, 202, 225
 Saji Nobutada, Suntory 202
 Sengoku Aya, Nakagawa Masashichi
 Shōten 171, 178
 Shiga Naoya 212
 Shinran 124
 Shōtoku Taishi, Prinz 42f., 124, 204
 Siebold, Philip Franz von 61, 63
 Soga Riemon 68
 Suiko Tennō 40, 42

- Suinin Tennō 211
Sumitomo Masatomo, Sumitomo 68
Sumitomo Tomomochi, Sumitomo 68
Sunagoya Denbei, Horikin 180
Suzuki Osamu, Suzuki Motors 230, 234,
236f.
Tokugawa Ieyasu, Shōgun 46–50, 54, 93,
104, 131f., 140, 214, 273
Tokugawa Muneharu, Daimyō 132
Tokugawa Yoshimune (Shōgun) 58
Torii Kichitarō, Suntory 197
Torii Michio, Suntory 201
Torii Shingo, Suntory 195, 199, 202, 292
Torii Shin'ichi, Suntory 200, 202
Torii Shinjirō, Suntory 196f., 199–201
Toyoda Akio, Toyota 226, 228, 230, 234
Toyoda Ki'ichirō, Toyota 230
Toyotomi Hideyoshi, General 46f., 50, 52,
56, 61, 140, 267, 271
Yamamoto Kahei, Yamamotoyama 156–
159, 162, 264
Yamamoto Kaichirō, Yamamotoyama
157, 161–163, 250, 293
Yamamoto Nami, Yamamotoyama 161f.,
261
Yasuda Teruko, Yasuda 70
Yasuda Zenjirō, Yasuda 70
Yasuda Zensaburō, Yasuda 70
Yōmei Tennō 90, 204

Die WIFU-Schriftenreihe

Herausgegeben von Tom A. Rösen, Heiko Kleve und Arist von Schlippe

Seit Mitte 2009 gibt das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) eine eigene Schriftenreihe zum Themenkreis Familienunternehmertum heraus. Seither sind mehr als 30 umfassende und praxisnahe Bücher erschienen.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist an der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft der Universität Witten/Herdecke angesiedelt. Es beschäftigt sich in Forschung, Lehre und Praxistransfer mit den Besonderheiten dieser speziellen Unternehmensform – und das seit fast 25 Jahren.

Das WIFU leistet Pionierarbeit und gilt als führendes Zentrum für Familienunternehmensforschung in Deutschland. Es ist über die Landesgrenzen hinaus mit der internationalen Forschungsgemeinschaft verknüpft und pflegt seit der Gründung eine enge Verbindung zu den Familienunternehmen des Landes. Die Arbeit des Instituts wird von der WIFU-Stiftung getragen.

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen über 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, die die Stiftung inhaltlich, ideell und finanziell tragen.

Das Leiten und Führen von Familienunternehmen stellt eine komplexe und mitunter auch paradoxe Herausforderung dar. Das Studienangebot der Universität Witten/Herdecke leistet hier wichtige Unterstützung: In den Bachelor- und Masterstudiengängen »Management«, »General Management« und »Strategy & Organization« liegt der besondere Fokus auf dem operativen und strategischen Management von Familienunternehmen. So ist es dem WIFU möglich, seine Expertise an potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger, Fach- und Führungskräfte sowie Beraterinnen und Berater in Familienunternehmen weiterzugeben. Außerdem organisiert das WIFU in Zusammenarbeit mit dem Professional Campus der Universität Witten/Herdecke regelmäßig Workshops und Seminare für Gesellschafterinnen und Gesellschafter, Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie Mitglieder von Familienunternehmen.

Zuletzt erschienene Bände dieser Reihe:

Band 31: Leonie Maria Fittko

Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien

Identitätspflege als Aufgabe des Familienmanagements

2022, 198 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1433-8

Band 29: Linda Lehner

Co-Leading Sibling Teams in Family Firms

An Empirical Investigation on Success Factors

2021, 221 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1333-1

Band 28: Juliane Wegner

Der unausweichliche Konflikt einer Unternehmerfamilie

Entstehung und Verlauf von Konflikten in einem besonderen Familientypus

2021, 240 Seiten, gebunden, ISBN 978-3-8471-1332-4



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage



Leseproben und weitere Informationen unter www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

E-Mail: info-unipress@v-r.de | Tel.: +49 (0)551 / 50 84-301 | Fax: +49 (0)551 / 50 84-333