



PRAXISLEITFADEN

## LANGLEBIGE FAMILIENUNTERNEHMEN IN JAPAN

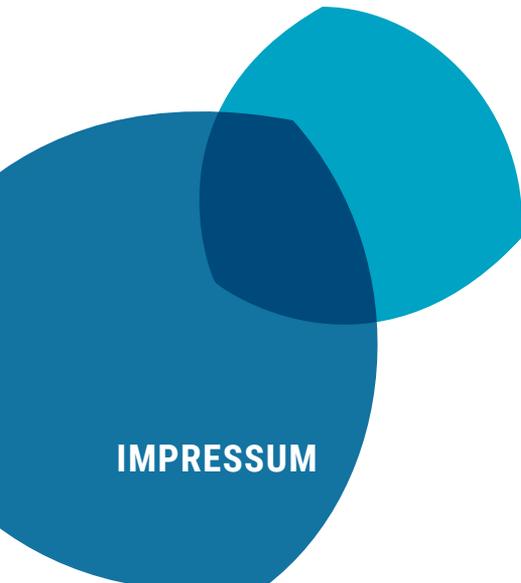
WIE GENERATIONENÜBERGREIFENDES  
ZUSAMMENWIRKEN IN TRADITIONS-  
ORIENTIERTEN FAMILIEN GELINGEN KANN

von  
Sigrun C. Caspary und  
Tom A. Rösen

Mit einem Vorwort  
von Rudolf Wimmer

Herausgeber

  
**WIFU**  
STIFTUNG



## IMPRESSUM

### VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Titelfoto:** Tupungato – stock.adobe.com

**Foto S. 4:** Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), **Fotos S. 30:** WIFU-Stiftung

**Hinweis:** Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wird. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt wird zugunsten eines ungestörten Leseflusses verzichtet.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

März 2023



# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung: Das „Haus“</b>	<b>5</b>
<b>2 Die Bedeutung japanischer Familienunternehmen</b>	<b>6</b>
<b>3 Erfolgsfaktoren der Langlebigkeit</b>	<b>7</b>
<b>4 Das japanische Familiensystem <i>ie/dōzoku</i></b>	<b>8</b>
Exkurs: Sprachbezogene Hierarchien in Familie und Unternehmen .....	11
<b>5 Die Phasen des Wittener Modells am Beispiel japanischer Familienunternehmen</b>	<b>12</b>
<b>6 Das Neun-Phasen-Modell der Nachfolge in japanischen Familienunternehmen</b>	<b>23</b>
<b>7 Monitoring im japanischen Nachfolgeprozess</b>	<b>25</b>
<b>8 Einsichten aus der Nachfolge im japanischen „Haus“</b>	<b>27</b>
<b>9 Quellen und weiterführende Literatur</b>	<b>28</b>
<b>Kontakt</b>	<b>31</b>

**F**amilienunternehmen sind ein hochgeschätzter Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. Dem Mainstream der heute etablierten Familienunternehmensforschung liegen bestimmte Grundüberzeugungen zum Stellenwert von Unternehmen und zu den Charakteristika von Familien zugrunde. Unternehmen in Familienhand entwickeln demnach ihre charakteristischen Besonderheiten aus diesen spezifischen Spannungsfeldern in der Doppelrolle als Familienmitglieder und als Kapitalgeber. Dieser Unternehmenstyp ist in allen Teilen der Welt für die jeweiligen Volkswirtschaften prägend und für die angloamerikanische Forschungstradition bestimmend, welche davon ausgeht, dass sich Familienunternehmen in allen Weltregionen in ihrem Wesen nicht nennenswert unterscheiden.

Es ist das besondere Verdienst des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), dass es diesem weitverbreiteten „Theorieimperialismus“ nicht folgt. Schon zwischen den Familienunternehmen im US-amerikanischen Wirtschaftsraum und jenen in den deutschsprachigen Ländern gibt es erhebliche Unterschiede.<sup>1</sup> Die Familie, wie wir sie in unseren heutigen westlichen Kulturkreisen kennen, verdankt sich einem viele Jahrhunderte zurückreichenden europäischen Sonderweg.<sup>2</sup> In anderen Weltregionen, wie in Indien, China oder im arabischen Raum, dominieren demgegenüber patrilinäre Traditionen familialer Selbstreproduktion, d. h. bei der Heirat bleibt die männliche Linie der Herkunftsfamilie des Mannes bestimmend.

Eine besondere Form dieses patrilinären Reproduktionsmusters findet sich in Japan. In Verbindung mit seiner Insellage und seiner unvergleich-



lichen politisch-religiösen Geschichte hat diese charakteristische Familienform in Japan zu einer absolut eigenen Ausprägung von Langlebigkeit in Familienunternehmen geführt. Faktoren wie die für Außenstehende schwer zugängliche japanische Familienwelt mit ihrem nach wie vor lebendigen Ahnenkult, die weit zurückreichenden politischen Entwicklungslinien sowie die überaus komplexen religiös-kulturellen Einflussfaktoren haben ein Wirtschaftssystem entstehen lassen, das im Wesentlichen von einem subtilen, feinmaschigen Netz an Kooperationsbeziehungen von Unternehmen und den dahinterstehenden Familien getragen und gesteuert wird.

Der vorliegende Praxisleitfaden ist eine Auskoppelung aus dem Band „Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan“,<sup>3</sup> welcher einen fundierten Zugang zu dieser an sich so fremden Welt japanischer Familienunternehmen eröffnet.

Witten/Wien, März 2023

**Prof. Dr. Rudolf Wimmer**

<sup>1</sup> Berghoff & Köhler (2020).

<sup>2</sup> Wimmer & Simon (2019), S. 145-166.

<sup>3</sup> Caspary et al. (2023).

# 1 | EINLEITUNG: DAS „HAUS“

---

Wer denkt nicht an den Roman „Die Buddenbrooks“ von Thomas Mann, wenn es um das „Haus“ geht, dessen Ruhm und Ehre es als Familie zu erhalten und zu mehren gilt. In diesem Werk werden Aufstieg und Niedergang einer hanseatischen Kaufmannsfamilie des 19. Jahrhunderts behandelt. Das Konzept des „Hauses“ als ökonomische Einheit an sich ist aber bekanntermaßen weitaus älter, es ist bereits in der griechischen (*oikos*) und römischen (*domus*) Antike anzutreffen.

Das Altgriechische „*oikos*“ wurde für Familien der herrschenden Schicht verwendet, die ihren Machtanspruch auf die politisch-militärische Führungsrolle über einen längeren Zeitraum erhalten konnten. Die Erbfolge wurde durch eine geschickte Heiratspolitik aufrechterhalten und Konflikte zwischen Familienmitgliedern um die Führungsposition nicht immer gewaltfrei gelöst. Konnte die Herrschaft über drei Generationen an die eigenen Nachkommen weitergegeben werden, sprach man von einer „Dynastie“. Deren Familienoberhaupt hatte die Entscheidungsgewalt über die Ressourcen, welche die der Familie verwandtschaftlich verbundenen Mitglieder sowie Sklaven und Bedienstete umfasste und zudem auch den materiellen Besitz von Residenzen, Burgen und Ländereien. In der Regel wurde der älteste Sohn mit der Nachfolge betraut. Aus der Verwaltung des Familienvermögens ist der Begriff des ökonomischen Handelns hervorgegangen. Historisch wurde auch die Berufung auf einen göttlichen Auftrag herangezogen, um den Führungsanspruch zu untermauern.

Das lateinische Wort „*domus*“ bezeichnete die kultische Hausgemeinschaft, die mit der des *oikos* vergleichbar war.<sup>4</sup>

Der deutsche Begriff des „Hauses“ ist im Mittelalter für Regelungen in den Adelsständen aufgekommen, welche in ihren Hausordnungen bestimmte Rechte, Privilegien, Pflichten und Verhaltenskodizes wie auch Erbfolge und -umfang festhielten. Bezog man sich bei der Namensgebung einer Dynastie auf den Familiennamen, wurde das Wort „Haus“ vorangestellt, wie beispielsweise beim „Haus Windsor“ oder dem „Haus Bourbon“. Weitere Möglichkeiten waren die Bezeichnung nach dem Vornamen des Begründers (Karolinger, Ottonen) oder dem Ort des Stammsitzes (Wittelsbach, Hohenzollern, Oldenburg). Im Laufe der Zeit wurde der Begriff des Hauses im Sinne einer Dynastie auch auf bürgerliche Schichten ausgeweitet, wie das literarische Beispiel der Buddenbrooks anschaulich zeigt. Neben der Unterscheidung von Adel und Nichtadligen geht es in der Geschichte des „Hauses“ vor allem darum, Ansehen, Besitz und Vermögen in die nächste Generation zu bringen.<sup>5</sup>

Doch die Geschichte des „Hauses“ ist nicht auf europäische Traditionen beschränkt: Das „Haus“ als ökonomische Einheit zu betrachten, ist auch die Auffassung, die dem japanischen Familiensystem *ie* zugrunde liegt. Sie hat sich im traditionellen Denken japanischer Familienunternehmen bis heute erhalten. Das Konzept des *ie* ähnelt in diesem Sinne dem *oikos*.

Der Prozess der Nachfolge im japanischen Modell beinhaltet ein „Monitoring“: Der Familienvorstand übergibt die Verantwortung für das Führen des *ie* an die Person, die dafür am besten geeignet ist, und stellt dadurch dessen Fortbestand sicher. Wie das Familiensystem *ie* aussieht und welche Mechanismen des Monitorings wirken, sind Thema des vorliegenden Leitfadens.

---

<sup>4</sup> Waterstradt (2019), S. 74.

<sup>5</sup> Hierzu: Derks, H. (1996), S. 221-242.

## 2 | DIE BEDEUTUNG JAPANISCHER FAMILIENUNTERNEHMEN<sup>6</sup>

**A**uch in Japan machen Familienunternehmen mit 96,6 Prozent den überwiegenden Anteil der ca. 2,6 Millionen Unternehmen aus. Etwa drei Viertel der Beschäftigten arbeiten in Familienunternehmen und von den Unternehmen, die an den beiden Börsen in Tokyo und Osaka gelistet sind, sind 53,1 Prozent Familienunternehmen. Diese Zahlen belegen die Bedeutung der Familienunternehmen für die japanische Wirtschaft.

Verschiedenen Statistiken zufolge gibt es in Japan weitaus mehr langlebige Familienunternehmen als in anderen Ländern: Mehr als 33000 dieser Familienunternehmen sind älter als einhundert Jahre, über 5500 älter als 200 Jahre und 23 sogar über 1000 Jahre alt.<sup>7</sup>

Deren Zahl, so Hiuke Tamio<sup>8</sup>, könnte sogar noch größer sein, wenn nicht im Verlauf der Zeit so viele Dokumente und Zeugnisse durch Naturkatastrophen oder kriegerische Auseinandersetzungen vernichtet worden wären. Hiuke Tamio ist CEO des traditionellen japanischen Gasthauses Sennen no Yu Koman Ryokan, das nachweislich seit dem Jahr 717 von der Familie Hiuke geführt wird<sup>9</sup> und damit eines der ältesten Familienunternehmen der Welt ist.

Langlebige Familienunternehmen werden in Japan als „*shinise*“ bezeichnet. Dem Begriff hängt etwas Altherwürdiges an, welches das Achten der Werte und Traditionen seitens des Unternehmens beinhaltet sowie das Geachtet-Werden seitens der Gesellschaft. Historische Wurzeln werden als Prädikat verstanden, nicht als Rückständigkeit, zeugen sie doch von dem Ruf des Hauses und der Qualität des Produktes, welche die Zeit überdauert haben. Wurde an das japanische Kaiserhaus geliefert, erhielt das Unternehmen ein entsprechendes Zertifikat, welches wiederum als Verpflichtung angesehen wurde, den Ruf des Hauses zu wahren und zu mehren.

Die Erforschung von *shinise* ist in Japan inzwischen ein eigener Zweig der Wirtschaftswissenschaft<sup>10</sup>; *shinise* unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihres zeitlichen Ursprungs, sondern auch hinsichtlich ihrer Unternehmensphilosophie, die

häufig mit den gesellschaftlichen Tugenden in Verbindung gebracht wird. Dazu gehören Wertevorstellungen, die sich aus den „chinesischen Klassikern“, der konfuzianischen Ethik oder von buddhistischen Lehren herleiten.

Besondere Bekanntheit haben die Händler aus der Provinz Ohmi am Biwa-See nördlich von Kyoto erlangt. Ihre Philosophie des „win-win-win“ besagt: Was „gut ist für die Kundschaft“ und damit „gut für das Geschäft“ ist auch „gut für die Welt“.<sup>11</sup> Die Arbeit soll also so verrichtet werden, dass die Kundschaft sich wohlfühlt und wiederkommt, damit dadurch das Geschäft floriert, und es soll auch darauf geachtet werden, dass man mit seinem Tun der „Welt“ zum Guten gereicht. Zur damaligen Zeit bezeichnete die „Welt“ den Raum, in dem man sich als Händler bewegte, also die direkte Umgebung, aus der man die Ressourcen für das eigene Geschäft bezog, in der auch die Familie und die Belegschaft wohnten, aber im weiteren Sinne auch die Gesellschaft. Dieser sah man sich zu Dank dafür verpflichtet, dass sie die Ressourcen zur Verfügung stellte, mit denen man Produkte herstellen und vertreiben konnte. Dies beinhaltete auch die natürlichen Rohstoffe, was auf die shintōistische Tradition hinweist.

Dieses Verständnis von Wertschätzung im Umgang mit der Natur und den Menschen in der Umgebung hat sich bei den *shinise* wie auch bei anderen japanischen Unternehmen in den heutigen Geschäftsbeziehungen erhalten.

Warum es in Japan so viele langlebige Familienunternehmen gibt, untersucht das Wittener Institut für Familienunternehmen seit dem Herbst 2018. Eine interdisziplinäre Forschergruppe hat im April 2019 eine Lernreise durchgeführt und eine Reihe von langlebigen Familienunternehmen besucht. Die Ergebnisse dieser Reise wurden um weitere Interviews<sup>12</sup>, Besuche und Recherchen angereichert und unter dem Titel „Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan“ in der Schriftenreihe des WIFU veröffentlicht. Einige der wichtigsten Erkenntnisse werden in diesem Praxisleitfaden vorgestellt.

<sup>6</sup> Basierend auf Caspary & Rügen (2023a), Kap. 1, S. 29 ff.

<sup>7</sup> Zahlen nach Goto (2018), S. 24 f.; Goto et al. (2021); 100nen kigyō (2019), S. 6.

<sup>8</sup> In Japan ist es üblich, zuerst den Familien- und dann den Vornamen zu nennen.

<sup>9</sup> Interview vom 21.11.2021.

<sup>10</sup> Im Unterschied dazu werden die Unternehmenskonglomerate der sog. Zaibatsu aus der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg gesehen, die z. T. ebenfalls aus Familienunternehmen hervorgegangen sind; vgl. Caspary & Rügen (2023b), S. 35 f., und Caspary (2023a), S. 66 f.

<sup>11</sup> „Good for the buyer, good for the seller, good for the world“ (*sanpō yoshi*), siehe Suenaga (2019), S. 34.

<sup>12</sup> Zur Liste der geführten Interviews siehe: Caspary et al. (2023), S. 291.

### 3 | ERFOLGSFAKTOREN DER LANGLEBIGKEIT

**W**enn es Familienunternehmen gelingt, ihr Unternehmen über viele Generationen in die Nachfolge zu bringen, muss es Faktoren geben, die diesen Erfolg begünstigen. Im Falle Japans hat die geografische Lage die Entwicklung des Landes ebenso geprägt wie die Wechselwirkungen mit seinen Nachbarländern, durch die das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche System Japans beeinflusst wurde. Im Laufe der Zeit hat sich ein spezifisches System von Familie herausgebildet, das die japanischen Familienunternehmen bis in unsere Zeit prägt:

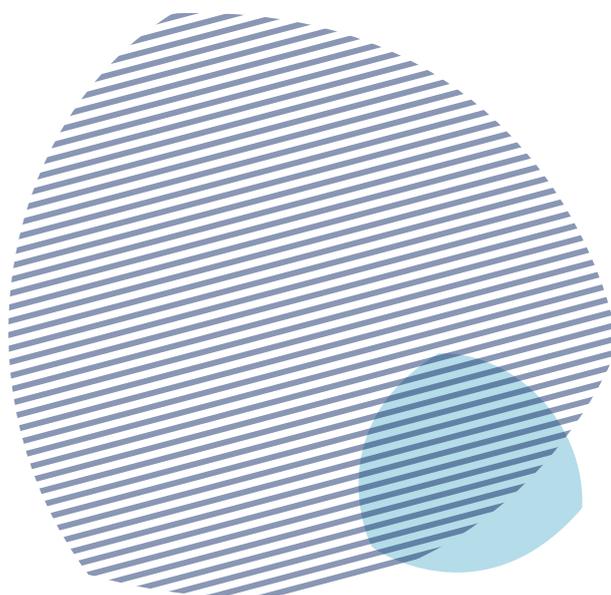
1. Das Familiensystem (*ie*), in der das „Haus“ als ökonomische Einheit betrachtet wird, die es in die nächste Generation zu bringen gilt,
2. die Adoption als Option, die Nachfolge zu sichern und auch den Pool der Personen erweitern, aus denen fähige Nachfolger ausgewählt werden können, sowie
3. die besondere Beachtung der lokalen Umgebung, deren Ressourcen dazu beigetragen haben, dass das Familienunternehmen wirtschaften konnte.

Die sozio-kulturellen Zusammenhänge haben das Umfeld geprägt, in dem sich Familie und Unternehmen entwickelt haben und in dem es galt, beides in die nächste Generation zu bringen. Auch wenn sich über die Jahrhunderte hinweg Werte und Normen der Gesellschaft gewandelt haben, ist es japani-

schen langlebigen Familienunternehmen gelungen, die Mitglieder der jeweiligen Generation so zu erziehen und zu lenken, dass sie sich der Verantwortung gestellt haben,

1. das überkommene Familienunternehmen zu führen, es zu erhalten und zu gestalten,
2. dafür zu sorgen, dass es eine nächste Generation gibt, an die es übergeben werden kann, und
3. eine Art „Monitoring“ zu etablieren, um auch nach der Übergabe darüber zu wachen, dass das Unternehmen erfolgreich in die nächste Generation übergeben wird.

Dieses Monitoring ist eingebaut in den Prozess der Nachfolge durch die nächste Generation. Das WIFU beschäftigt sich seit seiner Gründung intensiv mit den Nachfolgeprozessen in deutsch(sprachig)en Familienunternehmen. Aus dieser Forschung entstand das sogenannte „Wittener Phasenmodell der Nachfolge“, es unterteilt diesen Prozess idealtypisch in zehn verschiedene Phasen. Es liegt also nahe zu untersuchen, wie dieses Phasenmodell der Nachfolge im japanischen Kontext aussieht. Übertragen auf den Prozess, welcher in langlebigen japanischen Familienunternehmen beobachtet werden konnte, wird im Folgenden ausgeführt, wie dort dieses „Monitoring“ ausgestaltet wird und welche Elemente dazu beitragen, dass Langlebigkeit gelingt.



## 4 | DAS JAPANISCHE FAMILIENSYSTEM IE/DŌZOKU

Das Familiensystem *ie* ist ein, wenn nicht der wichtigste Faktor, der die Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen begünstigt hat. Das *ie* bezeichnet das japanische Haus als Wirtschaftseinheit<sup>13</sup>, dessen oberstes Prinzip seine Beständigkeit im Sinne einer Fortführung in die nächste Generation ist. Die Zugehörigkeit zu einem „Haus“ bringt Verpflichtungen und Privilegien mit sich. Nach „innen“ wird gemeinschaftlich für den Erhalt des „Hauses“ Sorge getragen und nach „außen“ hin, dass es sich in das gesellschaftliche Gefüge integriert.

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 das 3. Jahrhundert zurückverfolgen.<sup>14</sup> In den folgenden Jahrhunderten kristallisierte sich eine Familienstruktur heraus, die von der Stammfamilie als fortzuführender Hauptlinie ausging und der die Zweigfamilien hierarchisch nachgeordnet waren.

In der Regel wurde dem ältesten Sohn für die Nachfolge der Vorzug gegeben. Stellte sich aber heraus, dass der älteste Sohn aus gesundheitlichen oder anderen Gründen nicht in der Lage oder fähig war, das Familienunternehmen zu führen, konnte auch ein weiterer Sohn mit der Nachfolge betraut werden.

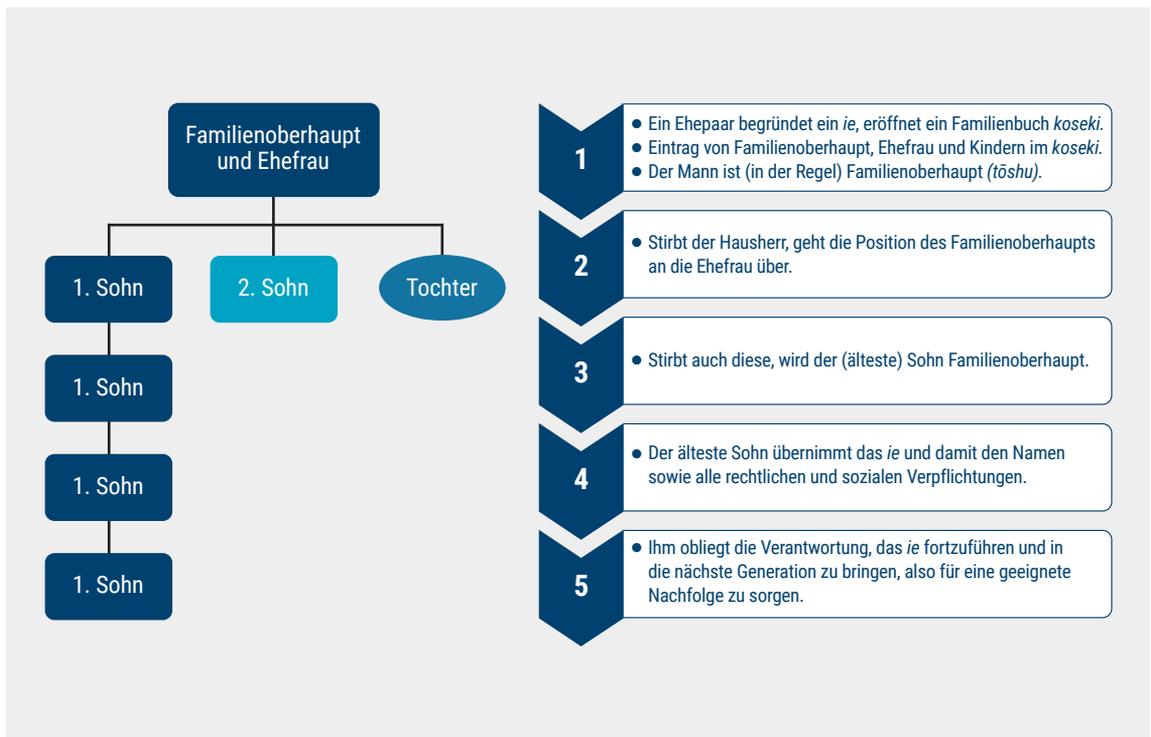


Abbildung 1: Das japanische Familiensystem *ie*: Fortführung des Namens und damit der „Marke“ (eigene Darstellung).

<sup>13</sup> Kuwayama (2001), S. 9; Murayama (2001), S. 304; Nakane & Ōishi (1991), S. 217; Shimizu (1987), S. 85.

<sup>14</sup> Hendry (2019), Nakane & Ōishi (1991).

Gab es keinen männlichen Nachfolger, aber eine Tochter, wurde die Option verfolgt, diese mit einem geeigneten Nachfolger zu verheiraten.<sup>15</sup> Der Schwiegersohn übernahm dann die Verpflichtungen, Familie und Unternehmen zu führen. Dazu gehörte es, den Namen der Ehefrau/Familie zu übernehmen und sich wie ein Sohn um die Belange des *ie* zu kümmern, also beispielsweise für Nachkommen zu sorgen und die (buddhistischen oder shintōistischen) Rituale der Ahnenverehrung abzuhalten. Nicht selten wurde als Ehemann ein leitender Angestellter (*bantō*) des Unternehmens gewählt, der bereits seine Fähigkeiten im operativen Geschäft unter Beweis gestellt hatte. Häufig wurde der Schwiegersohn auch adoptiert, um seine Position zu stärken und die rechtliche Verbindlichkeit hervorzuheben.

Gelang keine geeignete Nachfolge aus der Stammfamilie, wurde entweder ein Mitglied einer Zweigfamilie ausgewählt, die Stammlinie fortzusetzen (Abb. 3 und 4), oder die Linie des Clans wurde von einer der Zweiglinien fortgeführt. In der Regel waren es dann die zweiten Söhne, die eine solche Rolle übernahmen.

War keine dieser Optionen möglich, kam es vor, dass ein verheiratetes Ehepaar adoptiert wurde.

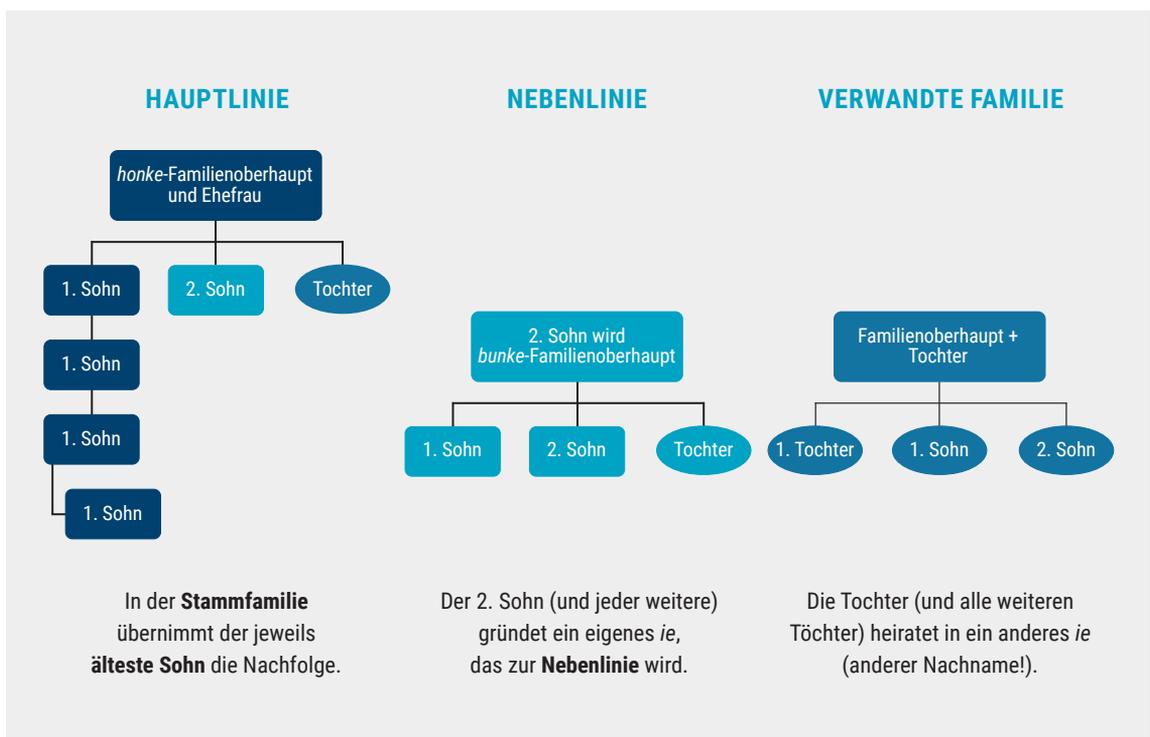


Abbildung 2: Das *ie/dōzoku*-Modell mit Haupt- und Nebenlinien (eigene Darstellung).

<sup>15</sup> Mehrotra et al. (2013).

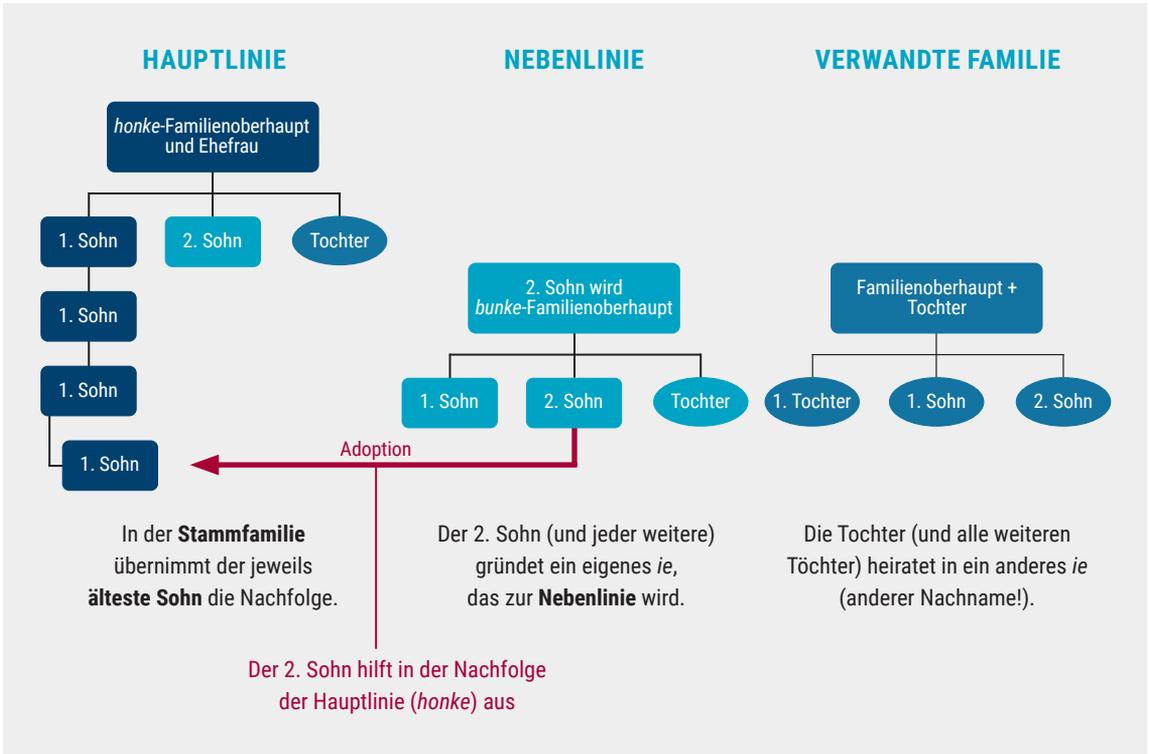


Abbildung 3: Variante 1: Adoption aus der Nebenlinie eines Bruders oder Neffen des Gründers oder eines seiner Nachfahren (eigene Darstellung).

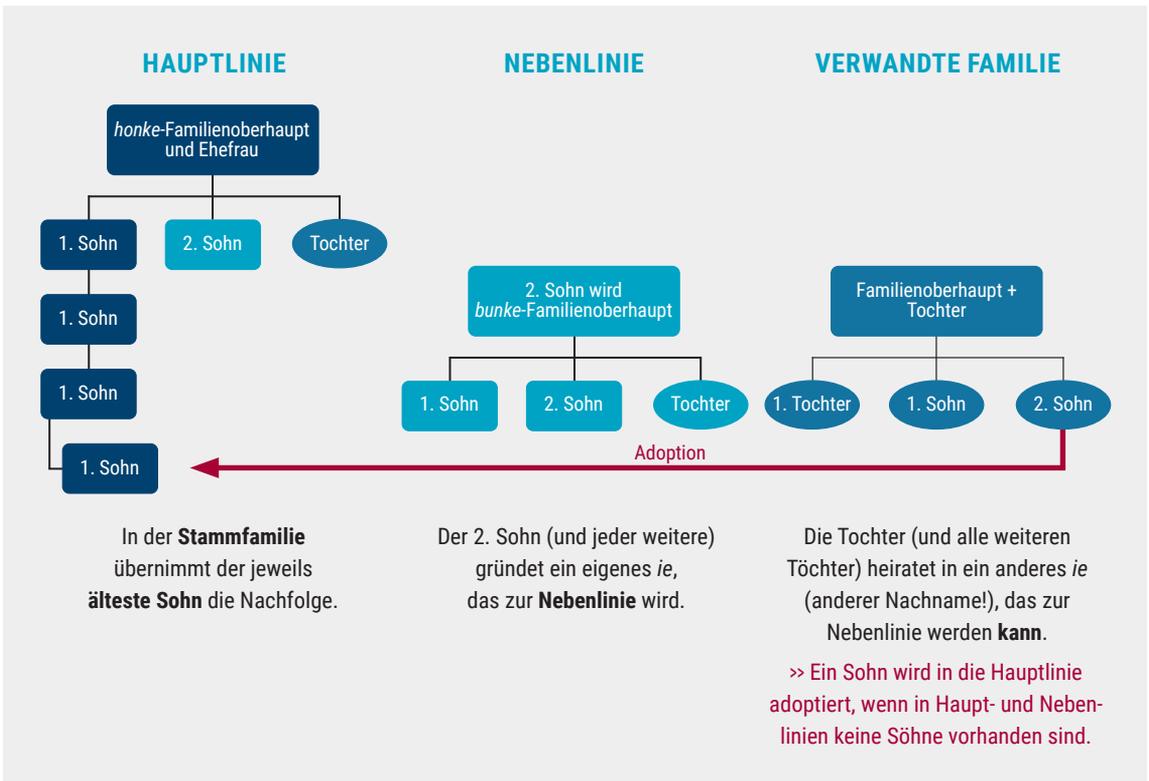


Abbildung 4: Variante 2: Adoption aus einer über ein weibliches Familienmitglied der Stammfamilie verwandten Familie (eigene Darstellung).

In den vom WIFU-Forscherteam geführten Interviews mit Mitgliedern langlebiger japanischer Familienunternehmen wurde häufig betont, dass man Glück gehabt habe, mit Kindern gesegnet gewesen zu sein, so dass die Nachfolge in der Familie des Gründers gehalten werden konnte.<sup>16</sup>

Die Anzahl von Adoptivöhnen variiert tatsächlich stark: In der Familie Okura des Sake-Herstellers Gekkeikan (gegr. 1637) beispielsweise gab es nur einen Fall einer Adoption aus der Linie eines Bruders. Anders beim traditionellen Gasthaus Hōshi (gegr. 719), in dem eine ganze Reihe von Schwiegersöhnen die Unternehmensführung übernommen hat. Auch von Kongō Gumi, dem ältesten bekannten Familienunternehmen (gegr. 578), heißt es, dass die Söhne nicht von guter Gesundheit waren, und es die Töchter der Familie Kongō waren, die maßgeblich zum Erhalt der Linie beigetragen haben. Dass die Schwiegersöhne den Familiennamen übernehmen, ist ein weiterer Faktor zugunsten der Langlebigkeit (nicht nur) dieser japanischen Familienunternehmen.

### Exkurs: Sprachbezogene Hierarchien in Familie und Unternehmen

Hierarchien in der Familie haben sich über die Jahrhunderte erhalten, weil der sprachliche Kontext das soziale Miteinander geprägt hat: Im Japanischen gibt es (wie im Chinesischen) eigene Begriffe für den älteren und den jüngeren Bruder bzw. die ältere oder die jüngere Schwester. Damit manifestiert sich bis heute im alltäglichen Sprachgebrauch eine Hierarchisierung unter den Geschwistern.

Auch Dritten gegenüber wird mit eigenen Begriffen zum Ausdruck gebracht, ob es sich um den ältesten Sohn handelt oder einen weiteren bzw. um die älteste Tochter oder weitere. In traditionellen Namen für Söhne erkennt man durch die Verwendung entsprechender Zahlbegriffe, um welchen Sohn es sich handelt: Ichirō oder Hatsutarō beispielsweise ist wörtlich der „erste“ Sohn, Jirō der Zweitgeborene, Saburō der Drittgeborene. Es gibt weitere Zeichen, die für Zahlen stehen und entsprechend auf die Reihenfolge in der Nachfolge Hinweise geben.

In einigen Familienunternehmen wird mit der Übernahme der Führung im Unternehmen der eigene Vorname abgelegt und der Name des Gründers angenommen. In der Familie Mitsui beispielsweise hat dies eine lange Tradition: In der Familienverfassung von 1722 wurde vorgegeben, welchen Namen der Sohn der Stammfamilie erhielt bzw. übernahm und welche Namen die Söhne in den weiteren zum Clan als zugehörig erachteten Familien, wenn sie die Führung des Familienunternehmens antraten.<sup>17</sup> Auch im Traditionsgasthaus Hōshi nimmt bis heute der jeweilige Sohn oder Schwiegersohn den Namen Zengorō an, wenn er die Leitung des Familienunternehmens übertragen bekommt.

Eine weitere Möglichkeit, die genealogische Verwandtschaft kenntlich zu machen und den Vornamen an leibliche Söhne innerhalb eines Familienstammes weiterzugeben, besteht darin, eines von üblicherweise zwei oder manchmal auch drei Schriftzeichen aus dem Namen des Gründers im eigenen Namen beizubehalten.

Die Doppelrolle von Familien- und Unternehmensvorstand wird nach dem jeweiligen Kontext entsprechend sprachlich aufgelöst: Spricht man von der Person im Familienzusammenhang, wird er als „Vater“ (*otōsan*) oder Ehemann (*shujin*) bezeichnet; spricht man von ihm im Unternehmenszusammenhang, wird er als „Präsident“ (*shachō*) oder „aktives Oberhaupt im Familienunternehmen“ (*tōshu*) angesprochen. Im Unternehmen wird ebenfalls eine Hierarchisierung durch die Verwendung von Positionsbezeichnungen vorgenommen. Der Präsident/CEO wird mit „shachō“ angesprochen und nicht mit seinem Familiennamen. Ähnlich verfährt man mit anderen Positionsbezeichnungen, beispielsweise Vorsitzender des Aufsichtsrats (*kaichō*) oder (nach dem Ende der aktiven Unternehmensführung) „Berater“ (*komon*). Diese Begriffe werden in der im nächsten Kapitel folgenden Darstellung der einzelnen Phasen der Unternehmensnachfolge verwendet, sie verdeutlichen die Einbettung des hierarchischen Sozialgefüges in das Alltagsbewusstsein im Familienunternehmen.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Shimizu (1987); Caspary (2023a), S. 101 ff.

<sup>17</sup> Roberts (1991), Caspary (2023b).

<sup>18</sup> Siehe auch Caspary (2023a).

## 5 | DIE PHASEN DES WITTENER MODELLS AM BEISPIEL JAPANISCHER FAMILIENUNTERNEHMEN

Das Wittener Phasenmodell der Nachfolge in Familienunternehmen (WIFU)<sup>19</sup> unterteilt den Prozess in zehn idealtypische Phasen. Damit ist eine strukturierte Betrachtung der einzelnen Abschnitte möglich. Der Prozess wird idealisiert dargestellt, einzelne Phasen können durchaus unterschiedlich lang sein und je nach Familienunternehmen unterschiedlich ausgeprägt. Mit diesem Modell kann analysiert werden, was in den einzelnen Phasen geschieht, wer involviert ist und welche Einflüsse es gibt oder geben kann.

Die einzelnen Phasen werden zunächst für das „WIFU-Modell“ kurz skizziert und anschließend im 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 besuchten japanischen langlebigen Familienunternehmen fließen in die Darstellung ein. Wo erforderlich, werden kulturelle Besonderheiten angesprochen und erläutert.



Abbildung 5: Das Wittener Phasenmodell der Nachfolge (Quelle: Groth, Rösen & von Schlippe (2023), S. 5).

<sup>19</sup> Hier wird das Wittener Zehn-Phasen-Modell in der zweiten, überarbeiteten Auflage verwendet, vgl. Groth, Rösen & von Schlippe (2023).

## 1. Phase: Erwartungen zur Nachfolge

Die Beschäftigung mit der Thematik der Nachfolge läuft in Familienunternehmen bewusst oder unbewusst permanent mit. Kündigt sich Nachwuchs an, steigen die Erwartungen, dass der eigene Nachwuchs das Unternehmen fortführen wird. Die erste Phase betrifft die Perspektive der Generation, die die das Familienunternehmen aktuell führt. Die innerfamiliäre Erwartungshaltung an die Nachkommen in Unternehmerfamilien kann bereits frühzeitig entscheidend sein dafür, wie das Aufwachsen und die Sozialisation von Nachfolgern und Nachfolgerinnen geprägt wird.<sup>20</sup>

Historisch ist in vielen Teilen der Welt die Weitergabe des Familienunternehmens an den ältesten Sohn als „natürlich“<sup>21</sup> erachtet worden. Auch im japanischen Familiensystem *ie* sind „natürlich“ die Erwartungen hoch, dass der älteste Sohn die Nachfolge übernimmt, und dies wird noch verstärkt aufgrund der Personalunion der Positionen Familienoberhaupt und Unternehmensführung. Zwei Faktoren verstärken diese Erwartungshaltung an den eigenen Nachwuchs: Zum einen die Vergemeinschaftung der Maxime, dass Haus, Name und Unternehmen weiterzuführen sind – wobei in langlebigen Familienunternehmen meist das Unternehmen an erster Stelle steht. Zum zweiten das Beziehungsverständnis innerhalb der Familie und entsprechend der sozialen Normen, nach welchem allen Familienmitgliedern konkrete Rollen zugeschrieben werden. Aus diesen intrafamiliären Beziehungen erwächst das Verpflichtungsgefühl der Kindern ihren Eltern gegenüber, das als „kindliche Pietät“ bezeichnete „Pflichtgefühl“ der Kinder, ihren Eltern Respekt entgegenzubringen, und damit verbunden das Verpflichtungsgefühl, den Wünschen der Eltern entsprechend den Normen der Gesellschaft entsprechen zu wollen.<sup>22</sup> Die Fortführung des *ie* als Wunsch oder Erwartung der Eltern wird also bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt bedeutsam und als Teil einer „natürlichen“<sup>23</sup> 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 Geschwister anzunehmen ist.

Die Erwartung, dass der älteste Sohn die Nachfolge antritt, wird von anderen Familienmitgliedern geteilt<sup>24</sup> und auch vom sozialen Umfeld so wahrgenommen. In den meisten Fällen wird diese Erwartungshaltung allerdings nicht unbedingt 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. Da eine Stammfamilie nur von einem Kind weitergeführt werden kann, sind für weitere Kinder andere Optionen vorgesehen. Weitere Söhne gründen einen eigenen Haushalt und Töchter scheiden nach der Heirat aus dem elterlichen *ie* aus.

## 2. Phase: Erziehung zur Nachfolge

Die Erziehung zur Nachfolge dauert etwa vom 4. bis 16. Lebensjahr des Mitglieds der nachfolgenden Generation einer Unternehmerfamilie. In diese Phase fällt die Schaffung eines angemessenen Bewusstseins über die Besonderheiten, die mit der Zugehörigkeit zu diesem Familiensystem einhergehen. Bei mehr als einem Kind werden bereits erste Muster in geschwisterlichen Beziehungen herausgebildet, die das Miteinander im späteren Leben prägen können.

In japanischen Familienunternehmen wird mehr oder weniger stillschweigend davon ausgegangen, dass der älteste Sohn die Nachfolge im *ie* übernimmt. Aus der elterlichen Perspektive betrachtet ist es daher erforderlich, dass bereits zu einem frühen Zeitpunkt auf diese besondere Rolle Rücksicht genommen wird. Bei bestimmten Alltagssituationen wie den buddhistischen Ritualen der Ahnenverehrung beispielsweise spielt in der Durchführung die Abfolge der Familienmitglieder entsprechend ihrer Position in der Familie eine Rolle. Diese

<sup>20</sup> Groth, Rösen & von Schlippe (2023), S. 6.

<sup>21</sup> Missioner et al. (2020), S. 236.

<sup>22</sup> Die „filial piety“ („*kō*“) ist eine besondere Form des Verpflichtungsgefühls innerhalb der zwischenmenschlichen Beziehungen, Caspary (2023a).

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> Selbst wenn es eine oder mehrere ältere oder jüngere Schwestern gibt, wird häufig der Sohn dabei unterstützt, die Nachfolge anzutreten.

Hierarchisierung findet, wie oben geschildert, auch sprachlich Ausdruck und überträgt sich somit auch in anderen Bereichen auf das Miteinander der Geschwister bzw. die intrafamiliären Beziehungen. Insofern erleben Kinder im Alltag bereits, wie die Rangfolge für eine Nachfolge aussehen kann.

Sicher ist gerade bei dieser Phase zu differenzieren, um was für ein Unternehmen es sich handelt. Wenn das Unternehmen im elterlichen Alltag sehr präsent ist oder Kinder früh genug dorthin mitgenommen werden, entsteht potenziell eine engere emotionale Bindung der Kinder an das Unternehmen, da es durch die frühen und häufigen Begegnungen zum direkten Umfeld ihres Kindseins und ihres Heranwachsens gehört. Kinder, die erst zu einem späteren Zeitpunkt (auch physisch) mit dem Familienunternehmen in Kontakt kommen, entwickeln eine abstraktere Beziehung. Diese Beziehung kann positiv wie negativ sein, sie kann dazu führen, dass sich das Kind mit dem Unternehmen identifiziert und sich eng verbunden fühlt, weil das Familienunternehmen „immer da“ war. Wird aber das Unternehmen als Konkurrenz um die Zeit mit den Eltern empfunden oder als Grund, warum die Familie ihre Zeit anders verbringt und beispielsweise weniger Urlaub machen kann als die Familien Gleichaltriger, gilt es Wege zu finden, die diesen Effekt ausgleichen.

Kindern wird bis zum Abschluss der sechsjährigen Grundschule viel Freiheit gelassen, ihre Neigungen zu entfalten. In den anschließenden Jahren der Mittelschule steigert sich dann das Lernpensum erheblich.

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. In den Interviews wurde oft geäußert, dass Eltern es den Kindern überlassen, ob sie sich dafür entscheiden, in das Familienunternehmen einzutreten bzw. es weiterzuführen. Damit wird die Erwartung zum Ausdruck gebracht, dass, wer sich selbst für eine Sache entscheidet, mit einem anderen Elan oder Anspruch an eine bestimmte Aufgabe herangeht als eine Person, die dazu „gezwungen“ wird.

Auf die Frage, ob ein Sohn für die Nachfolge ausgewählt wird oder ob auch eine Tochter in Frage kommen könne, antworten Eltern häufig „das weiß man noch nicht“ (*mada wakaranai*). Ob tatsächlich noch nicht gewusst wird, wie die Nachfolge entschieden werden wird, sei dahingestellt. Dritten gegenüber wird jedenfalls kommuniziert, dass man Dinge, die in der Zukunft liegen, nicht mit Gewissheit sagen könne, auch wenn innerlich eindeutige Präferenzen bestehen mögen.<sup>25</sup> Eine „Erziehung“ für die Nachfolge beschränkt sich somit zunächst auf eine Erziehung zur Nachfolge innerhalb einer Familie, bezogen auf die Position, die die gesellschaftlichen Gepflogenheiten antizipieren lassen.

Üblicherweise wird diese Rollenzuschreibung in Familie oder Unternehmen in der Ansprache oder im Gespräch über die Person verwendet, um die Position in der (hierarchischen) Beziehung zu benennen, von der die Verwendung entsprechender Höflichkeitsfloskeln abhängt. Im heimischen Umfeld wird der Vater beispielsweise „Papa“ (*otōsan*) genannt, im geschäftlichen Umfeld wird er mit „Chef“ (*shachō*) angesprochen. Mitunter ist die Autorität des Chefs so groß, dass er auch zuhause nur als *shachō* bezeichnet wird. Darin kommt besonders stark zum Ausdruck, dass die Firma absolute Priorität über die familiären Belange hat. Für den Vater gibt es keine „private“ Ebene, er *ist* die Firma. Eine solche Positionierung des Familienvorstands und Unternehmensführers prägt die Phase der Adoleszenz auch für die nachfolgende Generation nachhaltig.

In dieser Lebensphase der Nachkömmlinge wird seitens der Eltern mit den Kindern über das Thema Nachfolge nicht viel gesprochen. Häufiger hört man, dass Großeltern sich gegenüber den Enkelkindern äußern hinsichtlich Heirat, der Rolle in einer Familie oder im Familienunternehmen. Die Umgebung trägt also erheblich dazu bei, die Positionen innerhalb eines Familienunternehmens zu vermitteln und somit der nachfolgenden Generation die gesellschaftlichen Konventionen nahezubringen, die auf eine Stabilisierung der sozialen Normen und Werte wirken.

<sup>25</sup> Auch wenn Familie und Unternehmen räumlich unter einem Dach sind, wird das Thema Nachfolge erst zu einem späteren Zeitpunkt direkt angesprochen, meistens erst dann, wenn sich ein Enkelkind einstellt.

### 3. Phase: Unsicherheiten bei den Nachfolgern

Diese Phase umfasst den Zeitraum in der Entwicklung junger Menschen, in der sich Hoffnungen und Vorstellungen von ihrem zukünftigen Lebensmodell konkretisieren. Ebenfalls in diese Zeit fallen pubertäre Entwicklungsschübe, die typischerweise durch einerseits hohe Bindungsbestrebungen an die Eltern und andererseits starke Abnabelungsdynamiken gekennzeichnet sind. Unsicherheiten bei den Nachfolgern hängen also davon ab, welche Signale sie aus der Umgebung hinsichtlich ihrer künftigen Rolle im Familienunternehmen erhalten.

In japanischen Familienunternehmen treten „Unsicherheiten bei Nachfolgern“ aufgrund der Priorisierung des ältesten Sohnes für die Nachfolge anders auf. Traditionell wird davon ausgegangen, dass der älteste Sohn in der Familie die Position als Familienoberhaupt übernimmt. In der Regel hängt damit auch die Rolle in der Unternehmensführung zusammen. Den Geschwistern wird damit signalisiert, dass sie ihm bei der Entscheidung für den Einstieg in das Unternehmen den Vortritt zu lassen haben.

Unsicherheit besteht also erst einmal darüber, wann sich der älteste Sohn entscheidet und wie. Für diese Entscheidung wird ihm viel Zeit gelassen. Wenn er sich allerdings einmal dazu geäußert hat, die Nachfolge im Familienunternehmen zu übernehmen, bemühen sich alle Kräfte in seiner Umgebung, ihn dabei zu unterstützen, diese Rolle auch gut erfüllen zu können.

Auch wenn also die Nachfolge mit der Geburt des ersten Sohnes in der Familie geregelt zu sein scheint, bleibt unsicher, ob die Nachfolge im Unternehmen gelingt.

Für weitere Kinder stellen sich „Unsicherheiten“ hinsichtlich der Unternehmensnachfolge damit erst ein, wenn die Entscheidung zur Nachfolge gefallen ist (Phase 6). Bis dahin gibt die soziale Umgebung die Hierarchie vor, in der „klassisch“ über Nachfolge entschieden wird: Weitere Söhne treten nicht in das elterliche Unternehmen ein, Töchter verlassen bei der Heirat die Familie und treten in das *ie* des Ehemanns ein.

Natürlich ist auch in Japan nicht immer der älteste Sohn der geeignetste Nachfolger. Daher hängt es auch von der Anzahl der Geschwister ab, wie diese in dieser Phase der „Unsicherheiten“ empfinden. Dem Verständnis im japanischen Familiensystem *ie* entsprechend sind Rollen und Positionen viel stärker vorgezeichnet.

In Zeiten sinkender Geburtenraten kommt es immer häufiger dazu, dass nur ein Kind da ist. Ist dies eine Tochter, stellt sich für sie die Frage, ob sie einen Ehemann findet, der dem traditionellen Muster entsprechend in die Leitung des Familienunternehmens eintritt, oder ob sie selbst die Position übernehmen möchte. Die Bedeutung, die in einem solchen Fall arrangierten Ehen zukommt, ist bis heute für westliche Betrachter ungewohnt hoch.

Die Unsicherheit bis zur Entscheidung herrscht also ebenso bei der Elterngeneration. In allen Interviews des WIFU-Forscherteams wurde auch von den Vätern und Präsidenten zum Thema Nachfolge stets der Konjunktiv verwendet mit dem Hinweis, dass der Zeitpunkt der Nachfolge noch nicht eingetreten sei und man daher nicht wissen könne, was die Zukunft bringen wird.

Die Frage nach „Unsicherheiten“ ist in Japan nicht zuletzt deswegen schwieriger zu beantworten, da dort viel stärker unterschieden wird zwischen der Rolle, die man im Gefüge der Gesellschaft mit dem nach außen sichtbaren Verhalten (*tatemaie*) einnimmt, und dem inneren Ansinnen (*honne*), das nicht immer mit der Rolle übereinstimmen muss.<sup>26</sup>

Die Auswirkungen des „Verpflichtungsgefühls“ der „filial piety“ in Japan sind noch wenig untersucht. Die „filial piety“ kann in dieser Phase einerseits eine gewisse Richtung vorgeben und somit auch Sicherheit, das Richtige zu tun. Andererseits kann es eine Bürde sein, wenn die Rahmenbedingungen zur Erfüllung dieses Verpflichtungsgefühls noch nicht dergestalt waren, dass man der erwarteten Rolle entsprechen kann. Tatsächlich wird von buddhistischen Priestern berichtet, dass sich kurz vor dem Totenseelenfest die Fälle häufen, in denen die nächste Generation und hier gerade junge Frauen Zuspruch benötigen für die Situation, ihren

<sup>26</sup> Hamabata (1990), S. 92 f.

Ahnen gegenüber treten zu müssen, ohne ihnen „berichten“ zu können, dass sie bestimmte Erwartungen erfüllt haben.

#### 4. Phase: Ausbildung zur Nachfolge

Diese Phase umfasst die schulische und die daran anschließende berufliche Ausbildung der nachfolgenden Generation. Sie ist geprägt durch Wahlmöglichkeiten und Entscheidungen, die sich nach Interesse, Fähigkeiten und Neigungen richten können oder auch nach vorgezeichneten Aufgaben und Rollen. Im Idealfall entsprechen die Neigungen den künftigen Aufgaben.

Die Aufgabe der Eltern sowie der direkten Umgebung besteht in dieser Phase somit darin, dem Kind die Sicherheit zu vermitteln, dass es die bevorstehenden Herausforderungen meistern wird. Angesichts der wachsenden Komplexität von Aufgaben in der Führung eines (Familien-)Unternehmens ist dies keine einfache Aufgabe.

In Japan werden mit der Wahl der Schule schon früh die Weichen für den späteren Lebensweg gestellt. Nicht selten haben namhafte Universitäten vorgeschaltete Ober-, Mittel- und Grundschulen, bisweilen sogar Kindergärten. Mit der Mittelschule beginnt für alle Jugendlichen eine strengere Zeit mit langen Schulzeiten und vielen Hausaufgaben. Dabei beobachten Eltern sorgfältig, wie sich der Nachwuchs in der Schule verhält, ob beispielsweise von sich aus Interesse am Lernen (*benkyō suru*) entwickelt wird.

Unter dem Begriff „Ausbildung“ wird in dieser Phase somit vornehmlich der Besuch der „High School“<sup>27</sup> sowie die universitäre Ausbildung verstanden. Über 90 Prozent einer Kohorte schließen die Senior High School ab, über die Hälfte besucht eine der vielen Universitäten. Für die Aufnahme an eine der renommierten staatlichen oder privaten Hochschulen muss eine regelrechte „Lernhölle“ durchlaufen werden. Die anschließende Studienzeit wird als die von sozialen Zwängen freieste Zeit im Leben japanischer Studierender betrachtet, in der eigenen Neigungen nachgegangen werden kann

und vor allem Netzwerke geknüpft werden können. Das Studienfach bezieht sich nicht zwingend auf die künftige Karriere. Nach Abschluss des Studiums warten die Verpflichtungen des Berufslebens.

In allen mit Familienunternehmern geführten Interviews zeigte sich, dass darauf Wert gelegt wurde, möglichst allen Kindern viel Freiheit zu lassen und ihnen, unabhängig vom Geschlecht, mit ihrer Ausbildung die Möglichkeit gegeben wird, die Nachfolge anzutreten.

Wenn sich der potenzielle Nachfolger zu diesem Zeitpunkt bereits dafür entschieden und möglicherweise bereits in der Familie öffentlich gemacht hat, in die Nachfolge eintreten zu wollen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er sich bei der Wahl des Studienfachs für ein wirtschaftswissenschaftliches Studium entscheidet.

Der Zwischenschritt, nach dem Studienabschluss erst in einem anderen als dem eigenen Familienunternehmen zu arbeiten, ist in vielen auch der langlebigen Familienunternehmen anzutreffen. 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.

Die Erwartungshaltung, dass der älteste Sohn die Nachfolge antritt, wird in Japan auch im Familienunternehmen geteilt. Die Informationen über sein Lebensalter werden in der Regel kommuniziert, so

<sup>27</sup> Japan hat das amerikanische Schulsystem (sechs Jahre *elementary school*, drei Jahre *junior high school*, drei 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. 222 f.

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.

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 einer Ausbildung zur Nachfolge 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. 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. Die Nachfolge wird vom amtierenden Familienoberhaupt 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 wird und die Ablehnung familieninterner Kandidaten und Kandidatinnen 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* sich der Junior entscheidet (Phase 6), in das Unternehmen einzutreten (Phase 7), und wann ihm welche Aufgaben übertragen werden (Phase 8). Wichtiger wird damit ein entsprechend anderer Umgang mit dem Nachfolger sowohl seitens des Seniors als auch seitens der Familie oder der Belegschaft bzw. weiterer Stakeholder. Ist der Nachfolger in seiner Entscheidung gefestigt, wird er sich entsprechend einsetzen, um für das Familienunternehmen mit seinen Mitarbeitenden das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Es gibt Fälle, in denen der designierte Nachfolger sich dagegen entscheidet, die Nachfolge anzutreten. Die Gründe sind unterschiedlich: Mangelndes Interesse an der Aufgabe, ein Unternehmen zu führen, kann eine Rolle spielen, denn nicht jedes Kind ist mit dem Unternehmergeist des Gründers gesegnet. Auch die Sorge, einer Verantwortung gegenüber der Familie und den Ahnen nicht gerecht werden zu können<sup>28</sup>, wird angegeben.

Zuweilen sind es innerfamiliäre Konflikte, die bewirken, dass die Nachfolge anders geregelt werden muss. Dabei spielen intergenerationale Beziehungen eine Rolle, wenn beispielsweise die Ehefrau des Nachfolgers nicht mit der Übernahme der Rolle als Ehefrau des Präsidenten in einem Familienunternehmen einverstanden ist. Damit wird indirekt auch die Rolle als künftige Ehefrau des Familienvorstands abgelehnt. An dieser Stelle im Nachfolgeprozess treten potenziell die meisten Konflikte auf,

<sup>28</sup> Eine solche Sorge führt immer wieder auch zu Verzweiflungstaten wie Selbsttötungen, wie bei Kongō Gumi (2013), S. 180; siehe auch Hamabata (1990), S. 55f.

auf die auch viele japanische Familienunternehmen wenig vorbereitet sind.<sup>29</sup> Der plötzliche Wegfall des designierten Nachfolgers wird als schwere innerfamiliäre Krise erlebt.

## 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, die es dem Nachfolger ermöglichen, tiefe Einblicke in die Unternehmensstruktur zu bekommen, mit den Prozessabläufen vertraut zu werden und vor allem die Schlüsselpersonen des Unternehmens kennenzulernen sowie weitere Kenntnisse zu den relevanten Stakeholdern zu erhalten.

Anknüpfend an den vorherigen Abschnitt ist festzustellen, dass der Einstieg eines designierten Nachfolgers heutzutage auch für viele japanische Familienunternehmen eine Herausforderung darstellt. Der Prozess der Identitätsfindung als Nachfolger wird in dieser Phase seiner härtesten Prüfung unterzogen.

Um Konflikte zwischen Geschwistern zu minimieren, welche den Fortbestand des Familienunternehmens gefährden könnten, tritt in der Regel nur ein Kind in das aktive Geschäft ein. Wie bereitwillig ein potenzieller, meist männlicher Nachfolger beim Eintritt in das Unternehmen von den Mitarbeitenden willkommen geheißen wird, ist daher abhängig davon, wie eng er in der Zeit bis dahin mit dem Familienunternehmen in Berührung gekommen ist. Hier spielt die Unternehmensgröße wieder eine wichtige Rolle. In kleinen Familienunternehmen wird ein Nachfolger früh in das operative Geschäft eingebunden, damit alle Personen in der Umgebung die Möglichkeit haben, ihn in dieser Rolle kennenzulernen und den ihnen möglichen Teil dazu bei(zu)tragen (haben), dass der Nachfolger optimal eingearbeitet und gefördert wird.

In großen Unternehmen herrscht gegenüber potenziellen Nachfolgern eine größere Distanziertheit.

Auch wenn klar ist, dass es sich um ein Mitglied der Eigentümerfamilie handelt, wird der Sohn viele Schritte der Karriereleiter durchlaufen. Zuweilen wird allerdings auch ein Quereinstieg auf verantwortliche Positionen ermöglicht. Den Respekt in der Belegschaft verschaffen sich die Nachfolger mit unternehmerischen Erfolgen in einzelnen Projekten, was ihnen dann die nötige Autorität einbringt, wenn sie es an die Unternehmensspitze geschafft haben.

Problematisch ist es, wenn sich *nach* dem Eintritt in das Familienunternehmen herausstellt, dass der designierte Kandidat nicht für eine Nachfolge auf der Führungsebene geeignet ist. Dies bringt nicht nur die Nachfolge im Unternehmen in Schwierigkeiten, sondern auch die Hierarchie im *ie*-System, also möglicherweise auch in der erweiterten Familie.

Die Gründe dafür, dass der Nachfolger die Unternehmensspitze nicht erreicht, können gesundheitliche Ursachen haben, aber auch mit der 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.<sup>30</sup> Auch wird immer wieder betont, dass intrafamiliäre Konflikte möglichst geräuschlos hinter verschlossenen Türen gelöst zu werden haben, „man streitet sich nicht in der Öffentlichkeit“. Der Nachfolgeprozess wird üblicherweise auch von der direkten Umgebung aufmerksam verfolgt, daher bemüht man sich in der Regel um eine einvernehmliche und „geräuscharme“ Lösung einer solchen Situation.

Mögliche Alternativen sind dann, andere Familienmitglieder in die Nachfolge zu nehmen oder eine Adoption in Betracht zu ziehen. Die Option, das Familienunternehmen zu verkaufen, kommt nur als letzte Konsequenz auf den Tisch. Wenn möglich, wird es vorgezogen, die Nachfolge in der Stammfamilie von der Nachfolge im Familienunternehmen abzukoppeln.

Wird der Einheit von der Nachfolge in Familie und Unternehmen der Vorzug gegeben, gibt es auch hier

<sup>29</sup> Muta (2015).

<sup>30</sup> 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. 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.

mehrere Varianten: Der Sohn, welcher nicht die Unternehmensführung übernehmen wird, tritt aus dem elterlichen *ie* aus und gründet ein eigenes *ie*, also eine Zweigfamilie. Der Sohn, der die Führung des Familienunternehmens übernimmt, wird Nachfolger im elterlichen *ie*. Damit bleibt die personelle Einheit von Vorstand in der Stammfamilie und Unternehmensvorstand gewahrt.

Wird der Fortführung der Familien nach ihren Abstammungslinien, unterteilt nach Haupt- und Zweigfamilie, der Vorzug gegeben, wird das Modell gewählt, die Unternehmensführung vorübergehend aus dem Stammhaus an ein Mitglied aus 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 weiteren Zweig der Familie in das operative Geschäft. Für die Leitung des Unternehmens wird in diesem Fall das Mitglied der erweiterten Familie ausgewählt, welches in der Kohorte für die Position am besten geeignet ist. Die Prämisse, dass für eine Besetzung einer der Führungspositionen im Unternehmensvorstand dem ältesten bzw. dem geeignetsten Sohn aus der Stammfamilie der Vorzug gegeben wird, wird dann vorübergehend außer Kraft gesetzt. In der folgenden Generation wird die Unternehmensführung, wenn möglich, an eine (männliche) Person aus der Stammfamilie zurückgegeben. Eine solche Flexibilität zeigt, warum das Prinzip des *ie/dōzoku* auch über Generationen hinweg Bestand haben kann.

Eine weitere Option ist es, die Nachfolge durch Adoption zu sichern. In der Regel wird ein Schwiegersohn in die Nachfolge genommen; die Blutsverwandtschaft mit der Gründerfamilie bleibt über die Tochter bestehen. Adoption ist, wie oben beschrieben, in einigen der langlebigen Familienunternehmen wie *Hōshi* oder *Kongō Gumi* recht häufig vorgekommen.

Aber auch der umgekehrte Fall kommt vor, nämlich dass in einer Familie bevorzugt die Option gewählt wird, ein fähiges Mitglied aus dem Unternehmensvorstand zu adoptieren, um den Fortbe-

stand der Familie in der Unternehmensspitze zu sichern, statt an der Tradition festzuhalten, die Langlebigkeit über den Fortbestand der männlichen Blutlinie herzustellen. Berühmtes Beispiel ist *Suzuki Motors*, hier war die Adoption des Schwiegersohnes über vier Generationen die Regel. Der unvorhergesehene und krankheitsbedingt frühe Tod des Schwiegersohns und designierten Nachfolgers führte dann dazu, dass eine andere Lösung gefunden werden musste und nach vier Adoptivöhnen erstmals ein leiblicher Sohn die Nachfolge angetreten hat.<sup>31</sup> Nach japanischem Verständnis kann eine Krise oder ein Unglück als Aufforderung verstanden werden, mit Herkömmlichem zu brechen und ein neues Muster zu versuchen.

## 8. Phase: Verantwortungübertragung

Diese Phase ist von der gemeinsamen Tätigkeit der Senior- und Junior-Generation geprägt. Entscheidend für das Gelingen ist die eindeutige Klärung der Rollen, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse der zusammenarbeitenden Familienmitglieder. Es ist Erwartungssicherheit bei den Mitarbeitenden und bei externen Stakeholdern zu schaffen, Eltern-Kind-Dynamiken sind aus der geschäftlichen Kommunikation weitestgehend herauszuhalten. Neue Ideen und Ansätze der Junior-Generation, 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 mehrere Jahre in Anspruch.

Wie im vorherigen Abschnitt bereits angemerkt, kommt der Nachfolger in der Regel aus dem Stamm der Gründerfamilie. Er durchläuft verschiedene Abteilungen im Unternehmen, um Erfahrung zu generieren und damit an Selbstsicherheit zu gewinnen. Da in dieser Phase auch die Beschäftigten den designierten Nachfolger kennenlernen, ist diese Phase auch für die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen wichtig. Gerade für langlebige

<sup>31</sup> Zur Nachfolgeentscheidung bei *Suzuki* siehe Reuters, [www.reuters.com/article/us-suzuki-management-idUSKBN2A00XF](http://www.reuters.com/article/us-suzuki-management-idUSKBN2A00XF) (letzter Zugriff am 30.3.2021).

Familienunternehmen mit einer bestimmten Expertise ist es wichtig, auch diesen Aspekt zu berücksichtigen und somit sicherzustellen, dass die Belegschaft der nächsten Generation gegenüber positiv eingestellt ist. Ein Wechsel in der Unternehmensspitze ist immer auch ein Zeitpunkt, zu dem Mitarbeitende sich überlegen, ob sie dem Unternehmen treu bleiben. Wenn die Prinzipien und Wertvorstellungen weitergeführt werden, gibt es meist wenig Wechsel in der Belegschaft, auch wenn organisatorische Änderungen vorgenommen werden. Die Kontinuität der Beschäftigung ist ein wichtiges Anzeichen für die Akzeptanz der neuen Unternehmensführung.

Um keine zu großen Brüche heraufzubeschwören, wird versucht, den Wechsel möglichst schonend zu vollziehen. Damit rückt die Zusammenarbeit zwischen der aktuellen und der nächsten Generation in den Fokus. Bei der Frage nach der Form der Ausbildung der nächsten Generation wurde in japanischen Familienunternehmen immer wieder das Prinzip des „Abschauens“ betont: Die Handlungen der Senior-Generation sollten reflektiert werden, um für sich einen Weg abzuleiten, wie mit bestimmten Situationen umgegangen werden kann.

Dennoch wird immer wieder auch die Freiheit betont, die der nächsten Generation eingeräumt wird, Dinge anders zu machen. Nicht selten erhält ein Nachfolger eine Aufgabe und damit die Möglichkeit, seine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen oder etwas auszuprobieren. Dazu kann es gehören, ein Produkt einzuführen, eine Zweigstelle zu leiten, möglicherweise eine Auslandsrepräsentanz zu betreuen oder aufzubauen. Dies kann in einem Land geschehen, in dem er sich bereits zu Zeiten des Studiums aufgehalten hat, damit die Kenntnisse aus dieser Zeit gewinnbringend für das Unternehmen genutzt werden können. In Interviews wurde von der Senior-Generation betont, dass es wichtig sei, der Junior-Generation einzuräumen, Fehler machen zu dürfen. Das Lernen des Umgangs mit Fehlern wird also in die Phase eingeplant, in der die Junior-Generation noch nicht in ganz herausragender Position (als CEO) im Unternehmen steht.

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 befindet, ob etwa ein Geschäftsbereich neu aufgebaut werden soll oder konsolidiert werden muss, oder aber von der Situation in der Branche, ob ggf. ein Familienunternehmen andere Geschäftsmodelle entwickeln muss, für die der Senior dem Junior das Feld überlässt.

Immer wieder war in Interviews herauszuhören, dass es innerhalb der Firma zwischen Vater und Sohn keine direkten Gespräche zu Unternehmensbelangen gebe. Auf Nachfrage kam weiterhin zutage, dass auch im familiären Zusammenhang (beispielsweise am Mittagstisch) kein direkter Austausch über Firmenbelange stattfindet. Daraus ergibt sich ein weiteres spezielles Muster der Vorbereitung des Juniors für die Nachfolge: Der Senior regt den Junior an, selbst über bestimmte Entscheidungen nachzudenken, bestenfalls gibt er Hinweise, vielleicht dieses oder jenes noch zu berücksichtigen. Tatsächlich gaben die Mitglieder der nächsten Generation an, sich in bestimmten Situationen vorzustellen, wie der Großvater vielleicht gedacht oder gehandelt haben könnte. Die Hinweise kommen also indirekt, man soll sich etwas anschauen, aber auch selbst nachdenken, kreativ werden und einen eigenen Stil entwickeln.

Dass in der Phase, in der zwei Generationen mit unterschiedlichen Ansichten arbeiten, Auseinandersetzungen auftreten, hat eine zeitliche Perspektive. In Fällen, in denen von Auseinandersetzungen mit der Vorgängergeneration darüber, welches die richtige Art des Handelns sei, berichtet wurde, gab es unterschiedliche Muster. Angenommen, der Senior ist noch zu jung dafür, die Führungsrolle im Familienunternehmen abzugeben, oder möchte dies noch nicht tun, und die Junior-Generation hat ein Alter erreicht, in dem sie die Führungsrolle der Senior-Generation nicht mehr in allen Bereichen annehmen kann. Für eine solche Situation gibt es unterschiedliche Strategien, um zu vermeiden, dass eine der Parteien aus dem aktiven Geschehen des Unternehmens austreten muss.

In einem Fall wurden große intergenerationale Differenzen hinsichtlich der Art und Weise der Unternehmensführung derart aufgelöst, dass das

väterliche Unternehmen in eine Holding überführt wurde und der Geschäftsbereich, in dem der Sohn die Führung innehatte, als Firma eigenständig wurde. Durch eine Trennung der Zuständigkeitsbereiche blieb die Fortführung des Familienunternehmens gewahrt und die Entscheidung darüber, wer an der Spitze der Unternehmensführung steht, aufgeschoben werden.

In einem anderen Fall wurde berichtet, dass bei Auseinandersetzungen der Senior auf seiner Position bestanden hat und die Junior-Generation, in diesem Fall eine Tochter, häufig zurückstecken musste. Die Tochter hat zunächst die Autorität des Seniors respektiert, dessen Vorgaben befolgt und ihre eigenen Ansichten hintangestellt. Tatsächlich gab sie an, in solchen Fällen erst zu einem späteren Zeitpunkt verstanden zu haben, was der Senior gedacht haben mochte. Dies geschah oftmals erst nach dem Ableben des Seniors, also zu einem Zeitpunkt, in dem sie sich nicht mehr rückversichern oder aber gar entschuldigen konnte für ihre Uneinsichtigkeit in der akuten Situation der Auseinandersetzung. Möglicherweise spielen hier auch Genderaspekte eine Rolle in der Art, wie mit intergenerationalen Konflikten umgegangen wird.

In beiden Fällen bedauerten die Interviewpartner die jeweiligen Mitarbeitenden, die unter dem Konflikt der Familienmitglieder hinsichtlich der Führung des Unternehmens gelitten haben mussten.

In einem weiteren Fall hat sich der Senior einen Vorschlag des Juniors zu eigen gemacht und damit die absolute Autorität an der Führungsspitze geteilt. Tatsächlich war dies ein Hinweis darauf, dass die Senior-Generation zu der Einsicht gelangt war, dass ein guter Zeitpunkt gekommen war, die Führung des Unternehmens in die Hände der Junior-Generation zu übergeben.

Die Rolle, welche die Belegschaft im Gelingen des Nachfolgeprozesses spielt, wurde bereits angesprochen. Angestellte in Familienunternehmen kennen (und teilen) die Erwartung, dass der älteste Sohn in die Nachfolge eintreten soll/wird. Auch hier kommt es auf die Unternehmensgröße an, welche Einflussmöglichkeiten die Familie auf Unternehmensentscheidungen hat. In großen Unternehmen mit familienexternen Vorstandsmitgliedern sind

diese am Entscheidungsprozess beteiligt. Sie werden zur Beratung hinzugezogen werden, wenn der designierte Nachfolger einige Jahre im Unternehmen gearbeitet hat und seine Performance evaluiert wird. Für börsennotierte Familienunternehmen gibt es eine gesellschaftliche Vorstellung über ein Mindestalter, das ein designierter Nachfolger für bestimmte Positionen haben sollte. Immer wieder liest man in der Presse, dass ein designierter Nachfolger erst ein gewisses Alter erreicht haben muss, um beispielsweise einen Platz im Vorstand einzunehmen.

## 9. Phase: Ausstieg des Seniors

Diese Phase umfasst den Wechsel an der Führungsspitze und die Kommunikation des Verantwortungsübergangs an die Nachfolgegeneration. Oft werden entsprechende Übergänge mit symbolischen Handlungen (Bürowechsel, Überreichung eines Staffeltabs etc.) für Dritte sichtbar markiert. Für das Gelingen dieses Übergangs ist es sehr entscheidend, dass die zukünftige Rolle der Vertreter der Senior-Generation 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 Weltkriegs durchschnittlich um etwa zehn Jahre verlängert.<sup>32</sup>

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*).<sup>33</sup> Wichtige Entscheidungen werden allerdings manchmal dennoch nicht ohne Zustimmung des Seniors gefällt. Dieses Szenario ist insofern interessant, als es dem Senior ermöglicht, bis in ein hohes Lebensalter hinein in die Geschicke des Familienunternehmens involviert zu sein, auch

<sup>32</sup> Ochiai (2016).

<sup>33</sup> Auf Visitenkarten werden Positionen wie *CEO* und *Chairman* oder *Honorary Chairman* auch als *President* bezeichnet, zur Verdeutlichung werden hier, wo erforderlich, die japanischen Bezeichnungen genannt.

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 Gefahren bergen, dass 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.

Als „Honorary Chairman“ nimmt der Senior vermehrt repräsentative Aufgaben in der Community wahr, wie den Vorsitz in einer Vereinigung, die sportlicher oder kultureller Natur sein kann. Dies kann auch administrative Tätigkeiten umfassen, beispielsweise in der Verwaltung einer Schule, eines Schreins oder eines Tempels, welche der Senior bereits in seiner Funktion als CEO innehatte. Dieses Szenario beinhaltet die Möglichkeit, dass der Senior an die operative Unternehmensspitze zurückkehren kann, wenn es die Situation erfordert.<sup>34</sup> 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 der 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 Senior-Generation 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 hier stattfindenden Prozesse hineinzuregieren.

Wie in Phase 9 dargestellt, steigt in japanischen Familienunternehmen der Senior selten gänzlich

aus dem Unternehmen aus. Entweder nimmt er die Position des (Honorary) Chairmans (*kaichō*) ein oder die Position als Berater oder Senior Advisor (*komon*). Diese bekleidet er dann bis an sein Lebensende.

Hat ein Senior die Position des *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. In einigen Fällen fungiert er weiterhin als „oberste Instanz“ für wichtige Entscheidungen. 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. Community des Familienunternehmens, sei es bei kulturellen Veranstaltungen wie Ausstellungen oder Konzerten, bei Feierlichkeiten an Gedenktagen, bei sportlichen Veranstaltungen oder bei lokalen Festen. Bei all diesen Aktivitäten hat die Senior-Generation die wichtige Funktion einer Brücke zwischen dem Familienunternehmen und der Community inne.

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, wird er die Position des *komon* („Senior Advisor“) einnehmen. Ein *komon* hat keine Funktionen im operativen Geschäft, sein Einfluss auf die Geschäfte des Unternehmens ist gering. 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.

Da die Aufgabe des Familienoberhaupts beide Funktionen beinhaltet, die der Führung des Unternehmens wie die der Familie, wird die volle Verantwortung der Nachfolge 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.

<sup>34</sup> Bspw. wenn der designierte Nachfolger plötzlich verstirbt, wie im Fall von Suzuki Motors, als 2007 der Schwiegersohn Ono Hiroataka einem Krebsleiden erlag und der Senior Suzuki Osamu wieder die Führung des Unternehmens übernahm.

## 6 | DAS NEUN-PHASEN-MODELL DER NACHFOLGE IN JAPANISCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN

Das WIFU-Modell war ursprünglich für Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum (D-A-CH-Region: Deutschland, Schweiz und Österreich) entwickelt worden. 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 einige Phasen etwas anders ablaufen.

Die Auswahl eines Nachfolgers (Phase 6) findet zu einem früheren Zeitpunkt statt als im WIFU-Modell, weshalb die Autoren den Vorschlag machen, 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“ war eine häufige Formulierung in allen 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.

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 (*kaichō*) oder als Senior Advisor (*komon*) bis zu seinem Ableben im Unternehmen. Daher fällt streng genommen Phase 9 weg, womit die Phase 10 „Neuorientierung des Seniors“ zur Phase 9 wird.



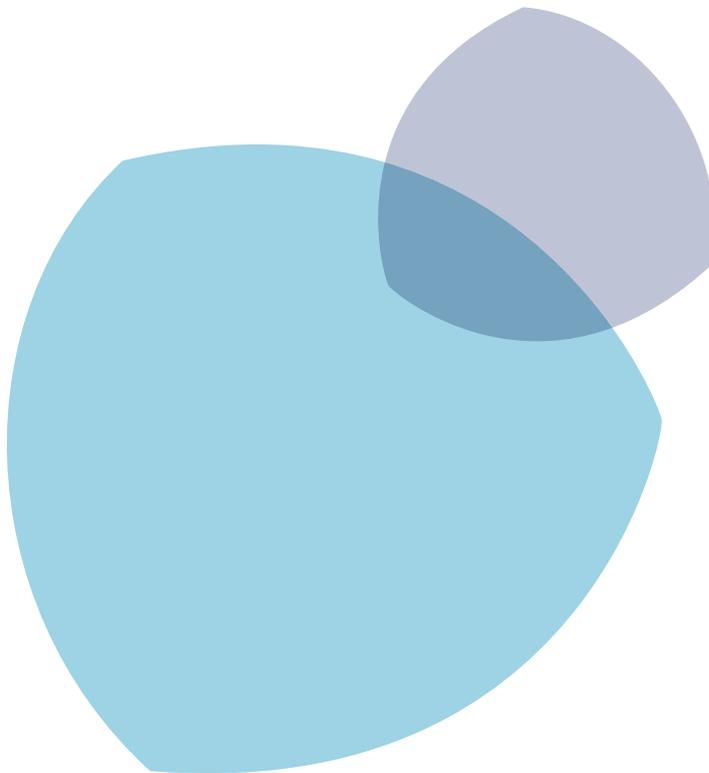
Abbildung 6: Das Phasen-Modell des WIFU, adaptiert auf japanische Familienunternehmen (Quelle: Caspary & Rösen (2023b), S. 238, nach Groth, Rösen & von Schlippe (2020) S. 5)

Auch in diesem Modell folgen idealerweise die Schritte aufeinander. Dennoch kann es auch hier, wie beschrieben, in der Praxis vorkommen, dass es bei den einzelnen Phasen Überlappungen gibt. Diese können sich hinsichtlich der Personen ergeben, die die Phasen durchleben, also hinsichtlich der vorherigen, der amtierenden oder der nächsten Generation, aber auch die Personen betreffend, die familienintern bzw. -extern in Entscheidungen eingebunden werden.

Dies war in den meisten langlebigen Familienunternehmen der Fall. Wie beschrieben, wird in der Regel davon ausgegangen, dass der älteste Sohn in die Nachfolge eintritt. Diese Erwartungshaltung wird auch in vielen japanischen Quellen beschrieben. Es gibt allerdings Regionen, in welchen die Nachfolge anders geregelt ist. So ist in einigen Regionen im Südwesten Japans häufig der jüngste Sohn derjenige, der das Familienunternehmen übernimmt.<sup>35</sup> Für diesen Usus spricht eine hohe Lebenserwartung, die auch zu einer langen aktiven Phase

im Unternehmen führt. Der älteste Sohn kommt im Vergleich zum jüngsten Sohn früher in ein Alter, in dem er selbst die Geschicke des Unternehmens in die Hand nehmen will. Durch die Übergabe zu einem späteren Zeitpunkt an den jüngsten Sohn kann die aktive Phase des Seniors um die entsprechende Anzahl von Jahren verlängert werden. Diese Zeit konnte dazu dienen, ein ausreichend großes Vermögen zu bilden, das die Versorgung der elterlichen und der nächsten Generation sicherte. Zudem ist die nachfolgende Generation entsprechend jünger, um auch die Aufgabe der Pflege der alten Eltern zu übernehmen.

Voraussetzung für einen Ablauf nach dem japanischen Modell ist allerdings, dass ein Sohn vorhanden ist, der geeignet ist, die Nachfolge anzutreten. Ist dies in einer Familie nicht der Fall, verschiebt sich die Auswahl des Nachfolgers zeitlich weiter nach hinten und dann verläuft auch in japanischen Familienunternehmen der Prozess ähnlich wie im Wittener Modell.



<sup>35</sup> Ochiai (2005), S. 362f.

## 7 | MONITORING IM JAPANISCHEN NACHFOLGEPROZESS

---

Zusammenfassend lässt sich aus diesen Phasen ablesen, dass in langlebigen japanischen Familienunternehmen für den Prozess der Nachfolge eine Art Monitoring entwickelt wurde, das in die verschiedenen Lebensabschnitte eingebettet ist.

Die Entscheidung über die Nachfolge kann vereinfacht stattfinden, wenn sozio-kulturell einheitlich davon ausgegangen wird, dass nur ein Kind das elterliche „Haus“ weiterführt – und damit die Nachfolge im Familienunternehmen verknüpft wird: Es wird eine Vorentscheidung dahingehend getroffen, dass der älteste Sohn für die Nachfolge in Betracht gezogen wird und für andere Kinder andere Lösungen zu finden sind. Damit wird eine Identitätsbildung bereits früh in bestimmte Bahnen gelenkt: Der älteste Sohn ist prädestiniert, die Nachfolge in der Familie anzutreten. Die Hierarchisierung in der Geburtsreihenfolge (traditionell in der männlichen Nachfolge) wird als eine Art Rahmen vorgegeben, der von der Umgebung mitgetragen wird. Der Einfluss, den die Umgebung auf die Identitätsbildung hat, ist erheblich, beginnt er doch mit der Geburt und drückt sich zeitlebens in der Bezeichnung älterer oder jüngerer Bruder den Geschwistern gegenüber aus und kann sich auch in der Namensgebung widerspiegeln. Sich dieser Prägung zu entziehen ist nicht einfach.

Und dennoch beinhaltet dieses Muster eine Flexibilität, im Falle eines Ausfalls weitere Optionen zur Verfügung zu haben. Die Entscheidung darüber, ob tatsächlich der älteste Sohn die Nachfolge im Unternehmen antritt, kann später noch verändert werden, auch wenn dies ein größeres Risiko birgt, dann noch einen geeigneten Nachfolger in der Familie zu finden. Sich diese Optionen offenzuhalten, erfordert von der Familie einen Zusammenhalt in der Hinsicht, der Fortführung des Unternehmens den Vorrang zu geben, möglicherweise auch gegenüber eigenen Interessen.

Die Unterstützung der Umgebung möglichst früh zu gewinnen, ist daher ein wichtiger Aspekt. Die

Einbindung der Belegschaft im Prozess, sich auf den Nachfolger einzustellen, gehört mit zu dem Monitoring, das eben nicht nur in der Familie stattfindet, sondern auch im Unternehmen und in der weiteren lokalen Umgebung. Die Herstellung von emotionaler Bindung wird ebenfalls nicht nur den Eltern überlassen, sie geschieht auch durch Großeltern, in langlebigen Familienunternehmen auch durch Artefakte wie Dokumente, die die Geschichte zu vermitteln helfen, ein Museum oder aber durch Narrative über die Einbettung des Familienunternehmens in der Region. Die Narrative über die Fürsorglichkeit früherer Generationen für das Wohlergehen der lokalen Gemeinschaft werden nicht notwendigerweise von Mitgliedern der Familie weitergetragen, sondern von den Mitgliedern der örtlichen Umgebung selbst.

Durch die enge Verbindung zur nachbarlichen Gemeinschaft, sei es in der Beziehung über Kunden oder Zulieferer, wird ein „Phasing-out“ des Seniors auf sanftere Weise ermöglicht. Auch hier sind verschiedene Optionen in der Ausgestaltung anzutreffen, die als eine Art Brücke dienen: Die Bindung zwischen Senior-Generation und Unternehmen bleibt erhalten, sie spannt ein Netzwerk zwischen den Mitgliedern der lokalen Gemeinschaft in der jeweiligen Generation und vermag es so, die Beziehungen zu Kunden und zur lokalen Umgebung ohne abrupten Bruch aufrechtzuerhalten.

Damit kann dazu beigetragen werden, soziale Normen und Werte zu erhalten, die natürlich auch in Japan dem Wandel unterliegen, die aber auch an diesen Wandel angepasst werden. Das Familiensystem *ie* bietet eine Reihe von Lösungen, wie mit den Herausforderungen des Wandels umgegangen werden kann. In Zeiten niedriger Geburtenraten wird Töchtern in der Nachfolge eine größere Bedeutung zukommen, als in den von den Autoren auf der Lernreise bzw. seither durchgeführten Interviews mit Vertretern langlebiger Familienunternehmen aus der aktuell aktiven Generation vielleicht zum Ausdruck gekommen ist.<sup>36</sup>

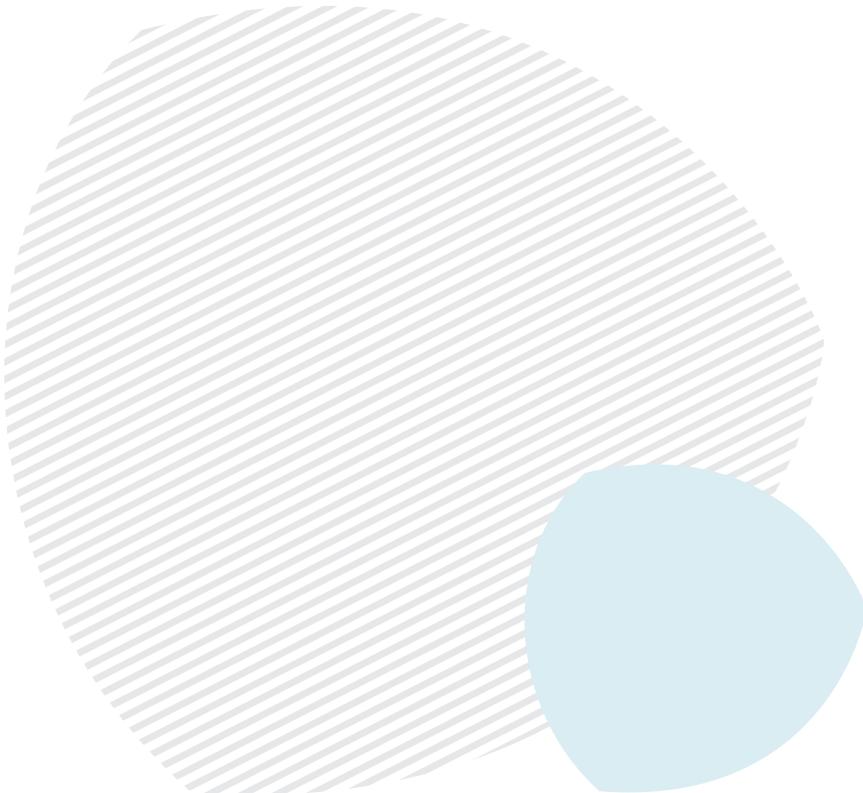
---

<sup>36</sup> Unter welchen Bedingungen eine Aufnahme nicht-japanischer Personen in das japanische *ie* stattfindet bzw. gelungen ist, ist in den Interviews nicht thematisiert worden und soll daher an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

Im Verlauf der Geschichte bringt dieses Monitoring immer wieder ein Mitglied der Familie hervor, das besonderes unternehmerisches Handeln an den Tag legt. Im japanischen Kontext wird die Bezeichnung „shūko no sō“ verwendet für eine Person, die für die „Renaissance des Unternehmensgeistes des Gründers“ steht.<sup>37</sup> Mit diesem Prädikat werden Nachfolger bezeichnet, die sich in der Abfolge der Generationen mit einem Beitrag zum Gedeihen des Familienunternehmens besonders hervorgetan haben, aber auch zur Entwicklung der Gesellschaft. Sie haben ein neues Geschäftsmodell entwickelt oder eine Produktinnovation auf den Markt gebracht und dadurch die Performance des Unternehmens nachhaltig positiv verändert.

Für dieses Monitoring im Nachfolgeprozess, welches über die Generationen hinweg stattfindet,

wird die Bezeichnung als „Entrepreneurship Management“<sup>38</sup> vorgeschlagen: In langlebigen Familienunternehmen gelingt es, die Nachfolge so zu steuern, dass sich immer wieder ein Mitglied der Familie findet, welches die Führung im Familienunternehmen übernimmt und sich damit der Verantwortung stellt, das Unternehmen in die nächste Generation zu bringen. Die Langfristigkeit in der Perspektive dieses „Entrepreneurship Managements“ ist beachtlich. Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dieses Monitoring zu unterstützen. Das Eingebettet-Sein in die lokale Umgebung über die Netzwerke aus Beschäftigten, Kunden und Zulieferern sowie weiterer Stakeholder birgt ein Zusammengehörigkeitsgefühl, das das Weiterführen von Beziehungen positiv unterfüttert. In Krisenzeiten zeigt sich die Belastbarkeit dieser Netzwerke.



---

<sup>37</sup> Goto (2019).

<sup>38</sup> Caspary, Goto & Morishita (2023).

## 8 | EINSICHTEN AUS DER NACHFOLGE IM JAPANISCHEN „HAUS“

---

**A**us den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen im Nachfolgeprozess langlebiger Familienunternehmen in Japan lassen sich einige Einsichten herleiten, die auch auf Familienunternehmen in unseren Breiten übertragbar sind:

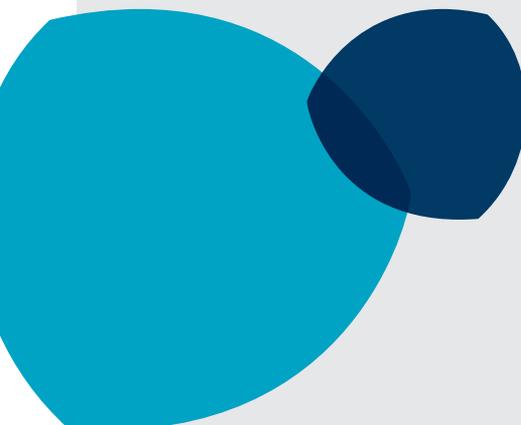
- Die Perspektive der Langfristigkeit auch im lebenslangen Lernen – die überall dort angelegt ist, wo Familienunternehmen das Ziel der Transgenerationalität verfolgen.
- Die Fortführung des Namens des Hauses – die eine emotionale Bindung und hohe Identifikation mit den Werten von Familie und Unternehmen herstellt.
- Die Bereitschaft, die Rituale der Familie zu übernehmen – die auch hierzulande sicherlich geläufiger ist als auf den ersten Blick angenommen, wenn nicht nur religiös begründete Rituale betrachtet werden.
- Der nächsten Generation die Freiheit der Entscheidung zu überlassen, aktiv in das Familienunternehmen einzutreten – sie bestärkt das Selbstwertgefühl und motiviert zur Übernahme von Verantwortung.
- Der Person, die die Verantwortung für die Führung von Familie und Unternehmen übernimmt, entsprechendes Vertrauen entgegenzubringen, was umgekehrt eine Integrität befördert, mit der ihr anvertrauten Ressourcen weitsichtig (und transgenerational) umzugehen.

- Eine Möglichkeit für die Senior-Generation zu schaffen, noch mit dem Familienunternehmen in Verbindung zu bleiben und für die Leistung in der aktiven Zeit Wertschätzung zu erfahren.
- Ein erweiterter Begriff von „Familie“, bei dem Mitarbeitende und Angehörige der lokalen Umgebung im weiteren Sinne in den Nachfolgeprozess mit einbezogen werden.
- Die Bedeutung von Netzwerken, die in einer Generation geknüpft werden, welche sich die nächste Generation erneuern, ausbauen oder aber neu knüpfen muss, um auch im Umfeld die Rahmenbedingungen der Langfristigkeit in der Zusammenarbeit zu schaffen.

Es ist die Achtsamkeit im Umgang miteinander und die Wertschätzung dessen, was von den vorangegangenen Generationen erreicht werden konnte, die die Autoren bei der Erforschung von langlebigen Familienunternehmen in Japan besonders berührt hat. Dieser ganzheitliche Ansatz im Verständnis von Familie und Unternehmen bringt eine Form der Dankbarkeit für das Erreichte hervor, für welches die Ressourcen der lokalen Umgebung genutzt werden durften. Trotz aller Unwägbarkeiten durch sozio-ökonomische Veränderungen, die die Zukunft bringen mag, strahlen die Mitglieder der langlebigen Familienunternehmen eine Art Urvertrauen und Zuversicht aus, dass es ihnen gelingen wird, ihr jeweiliges „Haus“ in die Zukunft zu bringen.

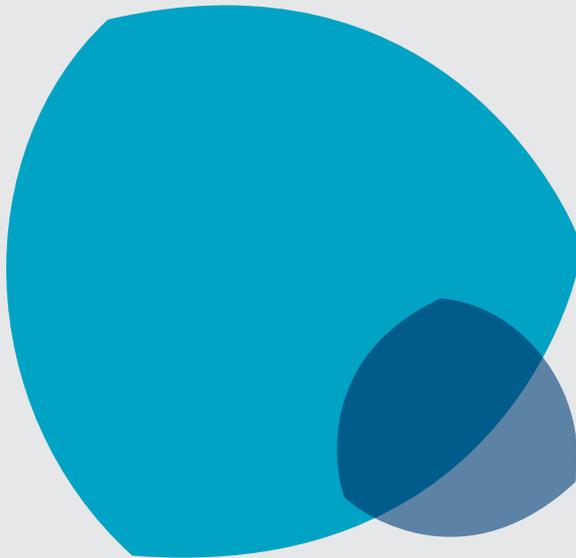
## 9 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- Berghoff, H. & Köhler, J. (2020): Verdienst und Vermächtnis. Familienunternehmen in Deutschland und den USA seit 1800. Frankfurt: Campus.
  - Caspary, S. C. (2023a): Das japanische Familiensystem *ie*. In: Caspary, S. C.; Rösen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Hg.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 101-128.
  - Caspary, S. C. (2023b): Religion und Ritual in Japan. In: Caspary, S. C.; Rösen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Hg.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 79-100.
  - Caspary, S. C. & Rösen, T. A. (2023a): Die Bedeutung der japanischen Familienunternehmen für die japanische Wirtschaft. In: Caspary, S. C.; Rösen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Hg.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 29-36.
  - Caspary, S. C. & Rösen, T. A. (2023b): Nachfolge in japanischen Familienunternehmen. In: Caspary, S. C.; Rösen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Hg.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 219-240.
  - Caspary, S. C.; Rösen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Hg.) (2023): Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress.
  - Caspary, S. C.; Rösen, T. A.; Köllner, T. & Kleve, H. (2023a): Fallstudien von generationsübergreifenden Familienunternehmertum in Japan. In: Caspary, S. C.; Rösen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Hg.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 129-218.
  - Caspary, S. C.; Rösen, T. A.; Köllner, T. & Kleve, H. (2023b): Übergreifende Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen. In: Caspary, S. C.; Rösen, T. A.; Kleve, H. & Köllner, T. (Hg.), Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 241-256.
  - Caspary, S. C.; Goto, T. & Morishita, A. (2023 forthcoming): Entrepreneurial legacy: What is it and how is it communicated in the long-lived family businesses in Japan.
  - Derks, H. (1996): Über die Faszination des „Ganzen Hauses“. *Geschichte und Gesellschaft*, 22 (H. 2), S. 221-242.
  - Goto, T. (2023): How Can a Family Control its Business Without Ownership Influence? A Case Study of Suzuki Corp. *De Gruyter Handbook of Business Families*, S. 369.
  - Goto, T. (2019): Who owns the family firms? Berle & Means (1932) and Jensen & Meckling (1976) revisited. *Transactions of the Academic Association for Organizational Science*, 8(1) S. 209-215.

- ➔ Goto, T. (Hg.) (2018): Famirī bijinesu hakusho (Family Business Whitebook). Tōkyō: Hakutō shobō.
- ➔ Goto, T. (Hg.) (2021): Famirī bijinesu hakusho (Family Business Whitebook). Tōkyō: Hakutō shobō.
- ➔ Groth, T.; Rūsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2023): Die Nachfolge in Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. Praxisleitfaden, 2. Aufl. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Hamabata, M. M. (1990): Crested Kimono. Power and Love in the Japanese Business Family. New York: Cornell University Press.
- ➔ Hendry, J. (2019): Understanding Japanese Society. 5. Aufl. Abingdon & New York: Routledge.
- ➔ Hiuke, Tamio, CEO, Sennen no Yu Koman Ryokan, Interview vom 21.11.2021
- ➔ Kongō, T. (2013): Sōgyō 1400nen. Sekai saiko no kaisha ni uketsugaeru 16 no oshie. Tokyo: Diamond Publishing.
- ➔ Kuwayama, T. (2001): The Discourse of Ie (Family) in Japan's Cultural Identity and Nationalism: A Critique. Japanese Review of Cultural Anthropology, 2, S. 3-37.
- ➔ Mehrotra, V.; Morck, R.; Shim, J. & Wiwattanakantang, Y. (2013): Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. Journal of Financial Economics, 108(3), S. 840-854.
- ➔ Missonier, A., Jaouen, A. & Albert, B. (2020): "Daughters: Invisible Heroes of Family Businesses?" In: Deschamps, B.; Missioner, A.; Thévenard-Puthod, C.; Robic, P. & Barbelivin, D. (Hg.), Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship. Routledge Studies in Entrepreneurship and Small Business. New York and London: Routledge, S. 236-250.
- ➔ Murayama, S. (2001): Regional standardization in the age at marriage: A comparative study of preindustrial Germany and Japan. The history of the Family, 6(2), S. 303-324.
- ➔ Muta, T. (2015): Kōkei shachō ga shūnin-go ni ki o tsuketai 3ttsu no jirai; president online, 3.2.2015 (<https://president.jp/articles/-/14687>).
- ➔ Nakane, C. & Ōishi, S. (1991): Tokugawa Japan. The Social and Economic Antecedents of Modern Japan. Tōkyō: University of Tōkyō Press.
- ➔ Ochiai, E. (2005): The ie (family) in global perspective. In: Robertson, J., A Companion to the Anthropology of Japan. Oxford: Blackwell Publishing, S. 355-379.
- ➔ Ochiai, Y. (2016): Business Succession and Successor Legitimacy in Well-Established Family Companies in Japan. International Journal of Business & Information, 11(3).
- ➔ Ouchi, Y. (2004): The Asahi Shinbun Japan Almanac 2005. Tōkyō: Toppan Printing Co., Ltd.
- ➔ Reuters: Suzuki Management, vgl. [www.reuters.com/article/us-suzuki-management-idUSKBN2A00XF](http://www.reuters.com/article/us-suzuki-management-idUSKBN2A00XF) (letzter Zugriff am 30.3.2021).
- ➔ Roberts, J. G. (1991): Mitsui. Three Centuries of Japanese Business. New York & Tōkyō: Weatherhill.
- ➔ Rūsen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rūsen, T. A.; Schlippe, A. v.; Groth, T. (2022a): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

- ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v.; Groth, T. (2022b): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Shimizu, A. (1987): Ie and Dozoku: Family and Descent in Japan. *Current Anthropology* 28 (S4), S. 85-90.
- ➔ Waterstradt, D. (2019): Westliche (Unternehmens-)Familienmodelle im historischen Wandel: Eine prozess-soziologische Skizze. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 51-98.
- ➔ Wimmer, R. & Simon, F. B. (2019): Vom Familienunternehmen zur Unternehmerfamilie: Zur Erweiterung einer sozialwissenschaftlichen und systemtheoretischen Perspektive. In: Kleve, H. & Köllner, T. (Hrsg.), *Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 145-166.
- ➔ Zachmann, U. M. (2010): *China and Japan in the late Meiji period: China policy and the Japanese discourse on national identity, 1895-1904*. London: Routledge.
- ➔ 100nen kigyō tsuyosa no himitsu (Nikkei MOOK). Tōkyō, Nihon Keizai Shinbunsha.



# KONTAKT

---

## HERAUSGEBER

**D**ie 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 rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Vorstand der WIFU-Stiftung  
Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail [tom.ruesen@wifu-stiftung.de](mailto:tom.ruesen@wifu-stiftung.de)  
Telefon: +49 2302 926 513

## AUTOREN



### **Dr. Sigrun C. Caspary**

Senior Research Fellow  
Telefon: +49 2302 926 520  
E-Mail: [sigrun.caspary@uni-wh.de](mailto:sigrun.caspary@uni-wh.de)



### **Prof. Dr. Tom A. Rösen**

Vorstand der WIFU-Stiftung



Alfred-Herrhausen-Straße 48  
58448 Witten  
E-Mail: [herausgeber@wifu.de](mailto:herausgeber@wifu.de)  
Telefon: +49 2302 926 513

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2023 · WIFU-Stiftung