

## WIFU-Lernreise Japan 2024 mit Mitgliedern des Trägerkreises der WIFU-Stiftung

Die zweite WIFU-Lernreise unter der Leitung von Prof. Dr. Tom Rösen und Dr. Sigrun Caspary fand im April 2024 statt. Neben sechs Mitgliedern des Trägerkreises der WIFU-Stiftung nahm auch Prof. Dr. Arist von Schlippe an der Reise teil. Auch diesmal stand das Thema „Langlebigkeit und Nachfolgeprozesse in japanischen Familienunternehmen“ im Mittelpunkt der einwöchigen Reise (8.-12. April). In Tokio, Hamamatsu, Kyoto und Kinosaki Onsen traf die Delegation VertreterInnen von zehn langlebigen Familienunternehmen, darunter eines der ältesten Familienunternehmen der Welt sowie zwei Mitglieder der Organisation „Les Henokiens“ der über zweihundert Jahre alten Familienunternehmen. Der Aufenthalt umfasste auch ein kulturelles Angebot.



Kirschblüte am Sensō-ji Tempel  
in Tokio



Der Berg Fuji aus dem Zug nach  
Hamamatsu



Am Fushimi Inari Schrein in  
Kyoto

### Tokio

In einer Auftaktveranstaltung führte Dr. Caspary in historische Hintergründe zum Thema „Familienunternehmen in Japan“ ein und stellte die bisherigen Forschungsergebnisse des WIFU vor. Religiöse Anschauungen von Shinto, Buddhismus und konfuzianischer Ethik waren ebenso Thema wie das japanische Familiensystem „ie“, welches als Kernelement der Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen gelten kann. Die Teilnehmenden reflektierten strukturelle Ähnlichkeiten und Unterschiede zur gelebten Praxis in deutschen Familienunternehmen. Der Besuch in einem japanischen Garten, der Blick vom Skytree, dem dritthöchsten Gebäude der Welt, über die Kantō-Ebene, sowie der Besuch des Tempels Sensō-ji in Akasuka rundeten den Tag ab. Die berühmte Kirschblüte begleitete die Delegation auf allen Stationen.

Am ersten „Arbeitstag“ Tag besuchte die Delegation Yamamotoyama. Das 1690 gegründete Traditionsunternehmen ist bekannt für grünen Tee Sencha, Matcha und Gyokuro sowie gerösteten Seetang Nori. Seit letztem Jahr steht erstmalig eine Frau an der Unternehmensspitze: Nami Yamamoto (12. Generation) gab Einblicke in ihre Vision, anhand der Fortführung des Familienunternehmens auch die Kultur des grünen Tees in Japan zu wahren und in der Welt bekannter zu machen. Mittags gab es eine Mahlzeit mit reichlich Nori, Sencha und Gyokuro im firmeneigenen Café Fujie, das den Ort des ursprünglichen Geschäfts markiert.

Nachmittags war die Delegation zu Gast bei der AHK Tokio, wo der Leiter Dr. Schürman sowie Vertreter der deutschen Familienunternehmen Frederick Knaut und Max Illies Einblicke in ihre Perspektive des „Doing business in Japan“ gaben: Ein langer Atem ist der Schlüssel zum Erfolg, denn wenn die Beziehungen einmal etabliert sind, sind japanische Partner loyal und verlässlich. Daran schloss sich ein Besuch bei Merck Tokio an, wo diese besonderen Arbeitsbeziehungen in Familienunternehmen von japanischen und internationalen Vertretern der Führungsriege bestätigt wurden.



Mit Nami Yamamoto, Yamamotoyama



Bei Merck Tokio vor der Kirschblüte

Am zweiten Tag in Tokio traf die Delegation Kazuto Fukuhara, dem Ur-Urenkel des Gründers von Shiseido. Arinobu Fukuhara hatte das Unternehmen 1872 an der Ginza gegründet. Anfang der 1920er Jahre war die Verwaltung der Immobilien ausgegliedert und in die Fukuhara Corp. überführt worden. Diese in Familienhand geführte Gesellschaft vermietet seitdem an der Ginza Geschäftsräume an Shiseido. Auch wenn die Familie Fukuhara nur wenige Anteile an Shiseido selbst hält, ist der Dreiklang „Tokio-Ginza-Shiseido“ in Japan immer noch eng mit der Philosophie des Gründers verknüpft, weshalb Kazuto die Familie Fukuhara als „proud owner“ bezeichnet. Nach einem Lunch im Shiseido Parlor besuchte die Delegation das Kabuki-Theater für den Einakter „Tanz der Sieben Glücksgötter“.

Am Nachmittag führte Kiichirō Dōmyō durch die Stockwerke seines Traditionsunternehmens DOMYO, das seit 1711 Seidenkordeln und -bänder fertigt. Der gelernte Architekt hatte vor zwei Jahren die Leitung des Familienunternehmens übernommen, als in der Stammfamilie der Nachwuchs fehlte. Das Färben der Rohseide sowie die Anfertigung der Seidenbänder geschieht in Handarbeit wie vor Hunderten von Jahren, inzwischen ist DOMYO weltweit das einzige Unternehmen, das dieses traditionelle Kunsthandwerk fortführt.



Mit Kazuto Fukuhara im Shiseido Parlor



Mit Kiichirō Dōmyō, DOMYO

## Hamamatsu

Am folgenden Tag ging die Reise nach Hamamatsu, wo Prof. Hidekazu Sone von der Shizuoka University of Art and Culture den Besuch bei lokalen Familienunternehmen arrangiert hatte. Der Inhaber des Feinkostgeschäfts Mercato Mabuchi, Herr Mabuchi (17. Generation), präsentierte der Delegation die Familienverfassung. Übersetzt lauten die drei Artikel etwa: 1. Diene mit Deiner Arbeit der Region und dem Land, 2. Behandle die Mitarbeiter wie Familienangehörige und 3. Widme Dich in Deiner Arbeit dem Wohl und Erhalt des Familienunternehmens. Die Interpretation dieser niedergeschriebenen Regeln werden von der aktiven Generation ausgelegt, so Herr Mabuchi, und sein Motto ist „happy stability“, also Stabilität und Langlebigkeit vor Wachstum. Dabei sei es auch statthaft, Neues auszuprobieren, und da er gern äße und trinke, habe er zusätzlich zum Mercato begonnen, Bier zu brauen und Schokolade herzustellen.

Gleich gegenüber der von Herrn Mabuchi Schokoladenmanufaktur erwartete im Yamamotoya die Delegation exzellenter Sushi. Der Inhaber des ältesten Sushi-Restaurants von Hamamatsu führt den Betrieb in 5. Generation. Das Wappen auf seiner Jacke verweist auf seine Verwandtschaft mit der Familie des Shōguns Tokugawa Ieyasu, welcher die Geschicke des Landes Anfang des 17. Jahrhunderts maßgeblich geprägt hat – ein neuerlicher Beweis, wie lebendig die japanische Geschichte im Alltag ist und wertgeschätzt wird.

Als nächstes hätte eine Werksbesichtigung bei Yamaha Motors stattfinden sollen. Da das Unternehmen sie als Folge der Corona-Beschränkungen noch nicht wieder anbieten konnte, besuchte die Delegation die Ausstellungsräume von Yamaha Motors und erhielt eine Führung vom Chef-Designer und dem Werksleiter. Yamaha Motors und Yamaha Music sind aus dem ursprünglichen Familienunternehmen hervorgegangen und gehören zu den größten Arbeitgebern der Region Hamamatsu.



Mit Prof. Sone und Studierenden der SUAC  
bei Vater und Tochter Mabuchi von Mercato Mabuchi und bei Yamaguchiya Hamamatsu

## Kyoto

Auch in Kyoto empfing uns die Kirschblüte mit ihrer vollen Pracht. Gekkeikan wurde 1637 in Fushimi gegründet, da auf dem Flüsschen Go Waren aus der „Küche“ Japans Osaka in die Kaiserstadt Kyoto verbracht wurden. Beim „Hénokiëns“-Mitglieds Gekkeikan empfing uns Taiji Okura (18. Generation), der der Delegation Einblicke in seinen Werdegang als Nachfolger erlaubte und beim Gang durch das gerade neu eröffnete Firmenmuseum die Geschichte der Sake-Herstellung näherbrachte. Die Herausforderung besteht für ihn und Gekkeikan darin, neue

Geschmacksrichtungen auszuprobieren und die Vorzüge des Sake auch jüngeren Generationen zu vermitteln. Ein Besuch des berühmten Fushimi Inari Scheins in Kyoto durfte nicht fehlen, der mit seinen vielen roten Torii zu den Wahrzeichen des Landes gehört.



Kirschblüte in Fushimi, Kyoto



Mit Taiji Okura von Gekkeikan, Kyoto

### Kinosaki Onsen

Letzte Station der Lernreise war Kinosaki Onsen. Die Ursprünge des Hot Spring Spas gehen in das frühe 8. Jahrhundert zurück, als der buddhistische Mönch Dochi eine der sieben heißen Quellen des Ortes fand. Sein Schüler Hiuke Gonnosuke sollte sich fortan um die Besucher dieser Quelle kümmern, weshalb er 717 einen Ryokan eröffnete. Seitdem wird dieser traditionelle Gasthof von der Familie Hiuke geführt. Mehrere Krisen erschütterten Kinosaki, zuletzt das große Erdbeben von 1925. Unter dem Leadership langlebiger Familienunternehmen brachte die Bewältigung solch existenzieller Krisen eine Form der Kooperation hervor, die ihresgleichen sucht: „co-existence and co-prosperity“ heißt das Konzept, bei dem man alle in der Community mitnimmt: Die einzelnen Familien-/Unternehmen verzichten auf Einkommen, damit auch andere von der Ressource „Hot spring spa“ profitieren können. Die Nachfolger aus vier langlebigen Familienunternehmen berichteten der Delegation mit- und nacheinander über ihre Nachfolgeerfahrungen, bei denen sie von Inhabern der anderen Ryokan auch in Hinblick auf Businessfragen Unterstützung bekamen. Auch Eingeherrtete von anderswo werden in die Community aufgenommen und erfahren wohlwollende Unterstützung.

Von diesem gemeinschaftlichen Tun über Jahrhunderte beeindruckt besuchte die Delegation anschließend den Tempel Onsenji auf einem der Berge, die das Städtchen umgeben. Dort wird u. a. eine Kannonstatue aufbewahrt, ein „nationales Kulturgut“ aus der Gründungszeit, die über das Wohl der sieben Quellen und seiner Bewohner wacht. Die Erinnerung an die Entstehungsgeschichte des Ortes mit seinen heißen Quellen wird in verschiedenen jahreszeitlichen Festen verbunden mit Gedenkfeiern zur Erinnerung an die vielen Opfer der Katastrophen, die Kinosaki über die Jahrhunderte heimgesucht haben. Unter der Führung der Inhaber langlebiger Familienunternehmen bei diesen verschiedenen Anlässen entsteht eine emotionale Bindung, in der die Einwohner über die verschiedenen Lebensbereiche ihr Für- und Miteinander entfalten und in die nächste Generation weitergeben.



Mit Sōichirō Nishimura, Tamio Hiuke und Daisuke Kataoka sowie Shinsuke Takamiya im Koman Ryokan

Dem Ende der offiziellen Reise schloss sich ein kulturelles Angebot in Kyoto an mit Besuchen bei berühmten Sehenswürdigkeiten wie dem goldenen Pavillon (Kinkaku-ji), dem silbernen Pavillon (Ginkaku-ji) und dem Steingarten im Zen-Tempel Ryoan-ji.



Kinkaku-ji



Ryoan-ji



Ginkaku-ji

Alle Teilnehmenden zeigten sich beeindruckt von der Wertschätzung und dem Enthusiasmus, die die japanischen Familienunternehmen ihrer Tradition entgegenbringen und dennoch voll Optimismus in die Zukunft sehen. Allerdings blieben auch die Herausforderungen nicht verborgen, die der Wandel in der alternden japanischen Gesellschaft mit sich bringt.

Auch die zweite Trägerreise ins Land der aufgehenden Sonne verschaffte somit deutschen Unternehmerfamilien Einblicke in die beeindruckende japanische Kultur des Familienunternehmertums. Die Teilnehmenden aus dem WIFU-Trägerkreis fühlten sich durch die Lernreise sehr angesprochen, zu reflektieren, was sie neben den vielen Eindrücken von Land und Leuten für die eigenen Fragestellungen Passendes mitnehmen können.