

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

Im Oktober/November 2024 fand die dritte WIFU-Lernreise unter der Leitung von Prof. Dr. Tom Rösen und Dr. Sigrun Caspary statt. Mit sechs Mitgliedern aus dem Trägerkreis der WIFU-Stiftung widmeten sie sich dem Thema „Langlebigkeit und Nachfolgeprozesse in japanischen Familienunternehmen“. Die einwöchige Reise (27.10. – 01.11.) startete in Kinosaki und führte über Kyoto, Osaka, Nagoya und Gifu nach Tokio. Die Delegation traf VertreterInnen von vierzehn langlebigen Familienunternehmen, darunter vier Mitglieder der Vereinigung der über zweihundertjährigen Familienunternehmen „Les Hénokiens“, sowie von zwei in Tokio ansässigen deutschen Familienunternehmen. Der Aufenthalt umfasste auch ein kulturelles Angebot.



Am Kiyomizudera



Am Goldenen Pavillon



Am Fushimi Inari  
Großschrein

#### Kinosaki

Die Reise begann diesmal in Kinosaki Onsen, einem Hot-Spring-Spa an der Japan-See nördlich von Kyoto. Die Auftaktveranstaltung fand im weltweit ältesten Familienunternehmen Koman Ryokan statt. Dr. Caspary führte in historische und kulturelle Hintergründe zum Thema „Familienunternehmen in Japan“ ein und stellte die bisherigen Forschungsergebnisse des WIFU vor. Religiöse Anschauungen von Shintō, Buddhismus und konfuzianischer Ethik waren ebenso Thema wie das japanische Familiensystem „ie“, welches als Kernelement der Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen gelten kann.

Anschließend berichtete der Inhaber Tamio Hiuke von den Ursprüngen des traditionellen Gasthauses, die bis in das Jahr 717 zurückreichen. Die Geschichte des Koman Ryokan ist seit 47 Generationen eng mit der Geschichte des Kurortes und seinen sieben heißen Quellen verwoben. Inhaber weiterer alteingesessener Familienunternehmen ergänzten mit den Berichten von ihren Gasthäusern sowie dem kooperativen Spirit in privaten wie geschäftlichen Netzwerken von Kinosaki. Den Besuch rundete die Besichtigung des oberhalb in den Bergen liegenden Tempels

Onsenji ab, dessen historische Kulturgüter ebenfalls von der über 1300-jährigen Geschichte des Kurorts zeugen.



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



Mit Takashi Asahara bei Yamanaka Oil

## Kyoto

Die Reise ging weiter nach Kyoto, wo die Delegation im Herzen der Stadt in unmittelbarer Nähe des ehemaligen Kaiserpalasts eines der altherwürdigen Familienunternehmen besuchte, die „Shinise“ genannt werden. Handel mit Öl in diesem Stadtteil von Kyoto ist seit dem 14. Jahrhundert belegt. Um 1820 begann der Gründer Yamanaka Heibei mit dem Handel von Rapsöl. Heute wird das Geschäft von seiner Ur-Urenkelin und ihrem Mann geführt. Neben Rapsöl gehören inzwischen auch Kosmetika aus natürlichen Ölen zum Sortiment sowie Olivenöl aus europäischem Anbau. Yamanaka Oil wird entsprechend der traditionellen Philosophie des „sanpo yoshi“ geführt: ‚good for the seller, good for the buyer, good for the world‘. Diese sog. „Triple-Win“-Philosophie begegnete der Delegation auch bei Interviews auf der weiteren Reise immer wieder.

Am zweiten Tag der Reise wurde Gekkeikan besucht, eines der japanischen Mitglieder der Vereinigung der über zweihundertjährigen Familienunternehmen „Les Hénokiens“. Der namhafte Hersteller von Sake wurde 1637 in Fushimi gegründet, was heute ein Stadtteil von Kyoto ist. Das Traditionsunternehmen wird seit 14 Generationen von der Familie Okura geführt, und der älteste Sohn (15. Generation) ist bereits im Unternehmen aktiv. Gekkeikan hat die alten Brauanlagen in ein Museum umgewandelt, das die Delegation nach dem Interview besuchen konnte.

Nachmittags ging es in das nahegelegene Yamasaki (Stadtteil von Osaka), wo Shinjiro Torii 1909 die erste Whisky-Destille Japans errichtet hatte. Bereits 1899 hatte er mit dem Handel von importiertem Portwein begonnen, den er auf den japanischen Gaumen anpasste. Inzwischen ist Suntory weltweit bekannt für erstklassigen Whisky. Das Portfolio umfasst, wie beim Besuch vom Urenkel des Gründers Seizo Saji vorgestellt, zudem Herstellung und Import von Wein und Bier sowie den Handel mit nichtalkoholischen Getränken. Nach der Führung durch die Destille gab der Werksleiter der Delegation Einblicke in die Geheimnisse der Whisky-Herstellung. Der Tag wurde mit der Besichtigung des Großschreins Fushimi Inari beschlossen.



Mit Taiji Okura bei Gekkeikan



Mit Seizo Saji bei Suntory

Tag drei begann mit einem Besuch des Tempels Kiyomizudera. Dann folgten Interviews bei zwei alteingesessenen Familienunternehmen, die ebenfalls die Philosophie des ‚sanpo yoshi‘ leben. Kazurasei Shinise wurde 1865 begründet, als das Tragen von Seiden-Kimono nicht mehr nur der Oberschicht erlaubt war, sondern auch in der japanischen Bevölkerung Verbreitung fand und die Nachfrage nach entsprechendem Haarschmuck mit Haarnadeln, Kämmen und Seiden-Accessoires stieg. Inzwischen trägt man nur noch zu wenigen Anlässen Kimono, in Kyoto ist dieser Brauch aber noch weiterverbreitet als beispielsweise in Tokio. Abgeleitet aus der Haarpflege mit Kamelienöl wurde das Sortiment um Kosmetikprodukte erweitert. Die Fertigung von Haarschmuck und Accessoires wird bis heute vollständig in Handarbeit fortgeführt, es ist den Inhabern der Familie Shimofuri (5. und 6. Generation) ein Anliegen, die traditionelle Fertigung zu erhalten.

Am Nachmittag besuchte die Delegation Shoyeido, einen Hersteller von Weihrauch. Zunächst erläuterte der Inhaber Herr Hata (13. Generation) die Geschichte des Hauses sowie die Herstellung und die Bedeutung der Ingredienzien, anschließend gab es eine Führung durch die Werkstätten für die traditionelle Fertigung. Maschinelle Fertigung wird andernorts durchgeführt, aber die Qualität der Weihrauch-Stäbchen ist bei manueller Fertigung am besten. Auch dieses Unternehmen setzt sich sehr für den Erhalt dieser traditionellen Fertigungstechnik ein. Beide an diesem Tag besuchten Unternehmen leisten damit einen Beitrag, der Bevölkerung die traditionellen Fertigkeiten in ihrem Zusammenhang näher zu bringen und damit das kulturelle Erbe Japans zu wahren.



Mit Daisuke Shimofuri bei  
Kazurasei Shinise



Mit Motoaki Hata bei Shoyeido

### Nagoya & Gifu

Am vierten Tag reiste die Delegation nach Nagoya und besuchte Okaya, das größte der japanischen Hénokien-Unternehmen und das einzige Generalhandelshaus. Empfangen wurde sie von Herrn Tokuichi Okaya, der inzwischen die Position des Senior Advisors bekleidet. Er führte die Delegation durch das Headquarter und erläuterte die Geschichte des Traditionshauses, das im Jahre 1669 mit dem Handel von Metallwaren begonnen hatte und inzwischen als börsennotiertes Handelshaus mit Maschinen und Material für die Bauwirtschaft ihr Geld verdient. Der Ort war vom Gründer bereits strategisch günstig ausgewählt worden an der Kreuzung von zwei Handelsstraßen. Eine davon führt nach Gifu, Ziel der Delegation für den Besuch eines weiteren Hénokien-Unternehmens: Die Anfänge von Nabeya reichen in das Jahr 1560 zurück, als der Gründer sich mit dem Gießen von Tempelglocken selbstständig machte. Heute fertigt das Unternehmen Präzisionsformen und Stabilisatoren für Werksmaschinen. Nach der Besichtigung der Werkshallen ging die Reise weiter nach Tokio.



Mit Tokuichi Okaya, Okaya/Nagoya



Werksführung bei Nabeya, Gifu

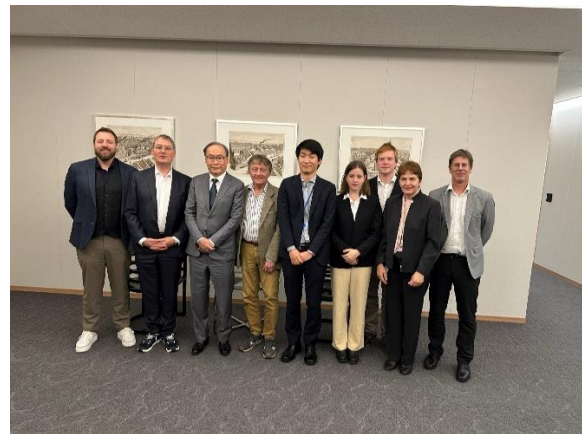
## Tokio

Am fünften Tag traf die Delegation Professor Kondo von der Reitaku University, einer der UW/H-Partneruniversitäten. Der Dekan der Wirtschaftsfakultät und Leiter des Global Family Business Research Center hatte den Kontakt zum Familienunternehmen hergestellt, das am Vormittag besucht wurde. Der Gründer kam aus der Region am Biwa-See und hatte die Genehmigung erhalten, als Namen für sein Geschäft die Zeichen zu verwenden, die der Lehnsfürst ursprünglich für die Burg Hikone verwendet hatte, allerdings in der japanischen Lesung: Kinkame (statt ‚Konki‘), was so viel bedeutet wie ‚goldene Schildkröte‘. 1893 begann er mit dem Handel von Seidengarnen – einschließlich solcher, die mit Goldfäden versetzt waren. In der dritten Generation kamen Baumwollgarne hinzu, inzwischen wurden weitere Kurzwaren für Patchwork in das Sortiment aufgenommen. Herr Kazuo Kurita empfing uns in seinem Büro und berichtete vom Werdegang des Unternehmens bis in die 4. Generation sowie von der Familienverfassung, die in seinem Büro hing und ganz im Sinne der Händler von Ohmi verfasst worden war. Auch hier begegnete der Delegation wieder das ‚Triple Win‘: „Behandelt man die Mitarbeiter gut, arbeiten sie gern, das kommt gut bei Kunden und Zulieferern und hilft letztlich auch der Gemeinschaft/Gesellschaft“. Auch bei Kinkame wird auf beste Qualität geachtet, er vertreibt zudem Spitzenqualität aus Europa in diesem Segment, darunter von drei deutschen Garnherstellern.

Nachmittags war die Delegation zu Gast bei Illies & Co, dem ältesten deutschen Handelsunternehmen in Japan. 1859 in Nagasaki gegründet, hat es heute seinen Hauptsitz in Hamburg. Max Illies (6. Generation) teilte gemeinsam mit Frederick Knauf (digital zugeschaltet) seine deutsche Perspektive auf „Doing business in Japan“: In Japan ist man entweder zwei Jahre oder zwanzig: Sind die Beziehungen einmal etabliert, sind japanische Partner und Mitarbeiter über das Erwartbare hinaus loyal und verlässlich.



Mit Prof. Kondo und Kazuo Kurita bei  
Kinkame



Mit Michio und Kiyochi Hamaguchi bei  
Yamasa

Den Tag beschloss ein Besuch bei Yamasa, dem vierten der japanischen Hénokiens auf der Liste der besuchten Unternehmen. Gegründet wurde der zweitgrößte Hersteller von Sojasoße 1645 in Choshi/Chiba. Michio Hamaguchi führt das Unternehmen in der 15. Generation. Sein Sohn Kiyochi ist vor kurzem in das Unternehmen eingetreten; er gab der Delegation Einblicke in seinen Werdegang und auch in den Nachfolgeprozess. Vater und Sohn waren sich einig, dass für die

wachsende Zahl von Anteilseignern in ihrer großen Familie neue Formate gefunden werden müssen, um das Miteinander sowie das Verständnis für das Familienunternehmen zu stärken. Dafür hörten beide, wie auch die Interviewpartner bei den vorangegangenen Unternehmensbesuchen, den Trägern aufmerksam zu, die ihre deutschen Perspektiven bereitwillig teilten.



Mit Max Illies bei Illies, Tokio



Mit dem WIFU auf Tour

Insgesamt zeigten sich alle Teilnehmenden beeindruckt von der Achtung, welche die japanischen Familienunternehmen ihrer Tradition entgegenbringen, wohlwissend, welche Aufgabe damit verbunden ist, ihren Traditionsbetrieb in die nächste Generation zu bringen. Dennoch blicken sie optimistisch in die Zukunft und stellen sich den Herausforderungen, die der Wandel in der schnelllebigen Zeit mit einer alternden japanischen Gesellschaft mit sich bringt.

Somit vermochte es auch diese dritte Trägerreise ins Land der aufgehenden Sonne, der deutschen Delegation aus Unternehmerfamilien Einblicke in die beeindruckende japanische Kultur des Familienunternehmertums zu verschaffen. Die Philosophie des Triple-Win, „good for the seller, good for the buyer, good for the world“, zog sich wie ein roter Faden durch die Gespräche. 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.