

# „COMMUNITY SPIRIT“ IN JAPAN

## GEMEINSCHAFTLICHES HANDELN LANGLEBIGER FAMILIENUNTERNEHMEN IN KINOSAKI ONSEN

VON DR. SIGRUN C. CASPARY, PROF. DR. TOM A. RÜSEN, PROF. DR. ARIST VON SCHLIPPE

### ABSTRACT

Familienunternehmen sind ein Motor für die Entwicklung der Region, in der sie ansässig sind. Besonders wenn sie über Generationen tätig sind, entwickeln sie eine enge Beziehung zu den Menschen der lokalen Gemeinschaft.<sup>1</sup> Dass sich daraus auch kooperative Geschäftspraktiken untereinander entwickeln können, zeigt das Beispiel des japanischen Städtchens Kinosaki: Der Badeort beheimatet eine überraschend hohe Anzahl langlebiger Familienunternehmen, darunter eines der weltweit ältesten traditionellen Gasthäuser. Eine Auffälligkeit der in Kinosaki praktizierten Wirtschaftsform ist der Verzicht auf die Maximierung persönlicher Vorteile zum Wohle einer Gruppe, die aus „Mitbewerbern“ der gleichen Branche besteht. Es lässt sich vermuten, dass hier ein besonderes „mentales Modell“ (also eine besondere Form der Weltsicht<sup>2</sup>) auf die Perspektive von Wettbewerb und Kooperation entstanden ist: ein unternehmerisches Handeln mit einer ethischen Komponente, welche die Einbettung des Unternehmens in die lokale Gemeinschaft spiegelt.<sup>3</sup>

### I. Einleitung

Japan gehört zu den Ländern mit den meisten langlebigen Familienunternehmen, von denen einige Hundert älter als 200 und 20 sogar über 1.000 Jahre alt sind.<sup>4</sup> Auf die Frage, welche Faktoren diese Langlebigkeit begünstigen, betonen viele dieser Familienunternehmen neben dem Glück, mit einem geeigneten Nachfolger gesegnet gewesen zu sein, die Dankbarkeit, die man den besonderen Bedingungen der lokalen Umgebung gegenüber empfinde. Die Nutzung der Ressourcen der Region habe dem Familienunternehmen ermöglicht, den eigenen Betrieb über Jahrhunderte in die nächste Generation zu führen. Ein solches Gefühl der Dankbarkeit der lokalen Umgebung gegenüber, welches nachweislich Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen genommen hat, ist für unsereins erklärungsbedürftig.

Entwickelt hat sich dieses Dankbarkeitsgefühl im Kontext von landesspezifischen Faktoren, zu denen die geografische Lage wie auch die besondere Mentalität eines Inselvolks gehören. Neben diesem weiteren Kontext spielen zusätzlich die jeweiligen lokalen Begebenheiten eine Rolle. Im landesweiten Kontext betrachtet, stand im Laufe der Jahrhunderte das japanische Inselreich mit den chinesischen und koreanischen Nachbarn mal in engem Austausch, dann wieder in Konflikten und kriegerischen Auseinandersetzungen. Die Insellage ermöglichte Japan eine teilweise Jahrhunderte andauernde Abschottung; in dieser Zeit war man für eine Bewältigung von Krisen auf sich selbst geworfen.

Hinzu kam eine permanente Bedrohung durch Naturgewalten wie Erdbeben, Vulkanausbrüche, Tsunami, Taifune oder Überschwemmungen, durch die man unverschuldet in Not geraten konnte. Wer bei einer solchen Naturkatastrophe weniger Schaden erlitten hatte, half den anderen, konnte man ja bald selbst in die Situation geraten, Hilfe zu benötigen. Als weiterer Faktor ist der Nassreisbau zu nennen, der sich auf der nur begrenzt landwirtschaftlich nutzbaren Landfläche in Japan lediglich in kollektiver Arbeit rentierte. Das Leben mit solchen systematischen Risiken hat den Charakter der japanischen Bevölkerung geprägt und dazu beigetragen, ein besonderes Gefüge von Netzwerken zu etablieren sowie ein besonderes Gefühl der Dankbarkeit der eigenen Umgebung gegenüber hervorzubringen.

Die Vorstellungen von der Interdependenz von Mensch und Natur gehen zurück auf die schintoistische Tradition, nach welcher Menschen nach dem Tode zu Gottheiten werden. Berge und Bäume können Sitz von Gottheiten sein. Nach der Einführung des Buddhismus ergänzten ab dem sechsten Jahrhundert buddhistische Vorstellungen die Rituale zur Ahnen-

1 Z.B. Willner (2007); Zahra et al. (2014).

2 Vgl. Seel (1991).

3 Grundlage für diesen Artikel sind Interviews, die die Autoren im Rahmen einer Lernreise 2024 gemeinsam geführt haben, sowie Interviews, die in Caspary/Goto/Morishita (2022) und Caspary/Morishita/Goto (2023) zitiert werden. S. auch Caspary et al. (2023).

4 Goto (2014).

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Haushalt und lokale Gemeinschaft
- III. Kooperatives Miteinander in Kinosaki Onsen
- IV. „Management of the Commons“ in Kinosaki
- V. Engagement für die lokale Gemeinschaft
- VI. Resilienz aus Erfahrungen mit Krisen
- VII. Ein besonderes Fallbeispiel: Kooperation unter „Konkurrenten“
- VIII. „Kooperative Koexistenz“ in Kinosaki

verehrung. Ohne entsprechende Rituale, die auch nach dem Ableben in bestimmten Zeiträumen durchzuführen sind, enden die Seelen der Verstorbenen in der Zwischenwelt und bringen potenziell Unheil über die Lebenden.<sup>5</sup> Der Buddhismus spielt für die Entwicklung von Kinosaki eine besondere Rolle, wie wir weiter unten noch sehen werden. Im Zusammenhang der Familie bzw. der Familienunternehmen, die hier betrachtet werden, ist wichtig, dass die Durchführung von Ritualen zur Ahnenverehrung damals wie heute Aufgabe des Familienoberhaupts ist, womit wir zum Thema des japanischen Haushalts überleiten.

## II. Haushalt und lokale Gemeinschaft

Neben den größeren Rahmenbedingungen stehen lokale Rahmenbedingungen, die auf die einzelnen Haushalte und ihre Einbettung in die lokale Gesellschaft wirken. Der Haushalt „*ie*“ war historisch betrachtet die kleinste Einheit im Gefüge der japanischen Gesellschaft. Dem jeweiligen Haushaltsvorstand oblag die Verantwortung für alle Mitglieder des *ie*, zu denen auch die Ahnen gehörten. Um die oben erwähnten Rituale der Ahnenverehrung korrekt durchführen zu können, gehörte auch zur Verantwortung des Haushaltsvorstands, das *ie* in die nächste Generation zu bringen. Ebenso verantwortete er die Sicherung der ökonomischen Grundlage des Haushalts. Gehörte dazu ein Betrieb, lag die Führung von Haushalt und Unternehmen in einer Hand. Dies umfasste somit auch die Verantwortung für das Wohlergehen der Bediensteten und Angestellten, die wie Familienmitglieder behandelt wurden. Das *ie* wurde zu einer Marke, deren Ruf es zu wahren, zu mehren und in die nächste Generation zu führen galt. Der Tradition entsprechend blieb dazu ein Sohn im elterlichen *ie*; weitere Söhne begründen Zweiglinien, Töchter wechseln in den Haushalt ihrer Ehemänner.<sup>6</sup>

In den von den Autoren geführten Interviews wurde deutlich, dass diese transgenerationale Form des *ie* bis heute gelebt wird. Die Verantwortung den Beschäftigten gegenüber wird häufig in einem Atemzug genannt mit dem oben erwähnten Gefühl der Dankbarkeit, die man der lokalen Umgebung gegenüber erbringe: Man habe nur aufgrund der in der Region vorhandenen Ressourcen die Möglichkeit gehabt, die Jahrhunderte erfolgreich zu überdauern. Zu den Ressourcen zählen die Menschen, die im Familienbetrieb arbeiten, ebenso wie die natürlichen Ressourcen, aus denen das Produkt hergestellt wird, die Kundschaft, die diese Produkte erwirbt, oder aber die Lieferanten der Rohstoffe. Aufgrund dieses Gefühls der Verbundenheit mit der Region seien die Bedürfnisse der lokalen

Gemeinschaft in das unternehmerische Handeln einzubeziehen. Diese Philosophie berücksichtigt somit drei Seiten – die des Unternehmens, die der Kundschaft und die der Region („good for the seller, good for the buyer, good for the community“<sup>7</sup>) – und kann als „Win-win-win-Philosophie“ bezeichnet werden. Sie wird herangezogen, um die immer wieder thematisierte bewusste Begrenzung der „competitive aggressiveness“<sup>8</sup> im eigenen unternehmerischen Handeln zu erklären.

## III. Kooperatives Miteinander in Kinosaki Onsen

In Kinosaki kommt ein dritter wesentlicher Aspekt hinzu, der zwar ohne die anfangs genannten Bedingungen undenkbar ist, aber zugleich die einzigartige Form von Unternehmertum erklärt, die wir in Kinosaki vorfinden: die individuelle Profitmaximierung zugunsten eines gemeinschaftlichen Nutzens hintanzustellen, nämlich die gemeinschaftliche Nutzung heißen Quellwassers, das an diesem Ort gut eine Autostunde nördlich von Kyoto an mehreren Stellen an die Oberfläche tritt. Um die Bedeutung dieser natürlichen Ressource für die Entwicklung der Idee des kooperativen Unternehmertums zu erläutern, sei ein kurzer Ausflug in die Geschichte des Ortes erlaubt.

Belegt ist, dass zu Beginn des achten Jahrhunderts eine dieser heißen Quellen in Kinosaki von einem buddhistischen Mönch entdeckt wurde. Die Heilkraft des Quellwassers machte diese Quelle so besonders, dass auf einen kaiserlichen Edikt hin zu deren Schutz, zusätzlich zu dem an diesem Ort bereits bestehenden schintoistischen Heiligtum, ein buddhistischer Tempel errichtet wurde. Ein Gefolgsmann dieses Mönchs wurde mit der Beaufsichtigung der Quelle beauftragt. Er eröffnete im Jahr 717 ein Gasthaus (jap. „Ryokan“), das die Besucher von Quelle und Tempel beherbergte. Seine Nachfahren führen dieses Gasthaus mit dem Namen Koman Ryokan bis heute. In Kinosaki sind weitere traditionelle Gasthäuser beheimatet, deren Ursprünge sich ebenfalls über etliche Generationen zurückverfolgen lassen. Das heiße Quellwasser der sieben Quellen von Kinosaki wurde in öffentlichen Bädern zugänglich gemacht. Die private Nutzung wurde nicht gestattet, bestand doch Gefahr, dass durch ein übermäßiges Abschöpfen des Quellwassers beispielsweise in Gasthäusern und privaten Haushalten die Quellen versiegen könnten. Eine individuelle Nutzung hätte Einzelnen kurzfristig sicherlich Vorteile beschern können. Durch ein Versiegen des Quellwassers jedoch hätte langfristig die ökonomische Grundlage des Ortes, also das Beherbergen von Pilgern und Badegästen, erheblichen Schaden genommen.

5 Vgl. Caspary (2023d).

6 Vgl. Caspary (2023a).

7 [http://sanpoyoshi.net/what\\_en/](http://sanpoyoshi.net/what_en/) sowie Suenaga (2019), Caspary (2023c) oder Caspary et al. (2023).

8 Wales/Gupta/Mousa (2013).



**IV. „Management of the Commons“ in Kinosaki**

Die Strukturen gemeinschaftlicher Bewirtschaftung („Management of the Commons“) des Allmendeguts finden sich in verschiedenen Regionen der Welt. Wir treffen hier also nicht etwas ganz Einzigartiges an, doch formt jede spezifische Region auf der Basis der besonderen Vorfindlichkeiten ihre Art und Weise des Umgangs. In Kinosaki wurde diese Form der gemeinsamen Verwaltung der natürlichen Ressource „heißes Quellwasser“ Ende des 19. Jahrhunderts institutionalisiert und in die halbstaatliche Organisation Yushima Property Ward überführt.<sup>9</sup> Kurz darauf wurde die Selbstbeschränkung der gemeinschaftlichen Nutzung auf die Probe gestellt, als ein Ryokan-Besitzer versuchte, sich durch individuelle Nutzenmaximierung einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen: Er erschloss eine eigene Quelle, um sie in seinem Gasthaus seinen Gästen exklusiv zugänglich zu machen. Damit gefährdete er jedoch die bisher in der Balance gehaltene lokale Entnahme des Quellwassers

in den sieben öffentlichen Bädern. Obwohl dem Gastwirt letztlich das Recht zugesprochen wurde, eine zusätzliche eigene Quelle zu graben, verzichtete er darauf und fügte sich – und das ist erstaunlich – den Regeln der Gemeinschaft. Offenbar überwog der Nutzen der Zugehörigkeit zu dieser tragfähigen Gemeinschaft den der individuellen, egoistischen Ressourcenmaximierung.

Die gemeinsame Verwaltung des heißen Quellwassers ist ein sehr passendes Beispiel für das Konzept des „Management of the Commons“, für das die amerikanische Ökonomin Elinor Ostrom 1990 den Nobelpreis erhielt: Die von ihr identifizierten acht Kriterien für die kooperative Form der Nutzung einer natürlichen Ressource unter der Beachtung von Regeln, die gemeinsam entwickelt werden und über deren Einhaltung man gemeinschaftlich wacht, führen dazu, dass alle Parteien von der gemeinsamen Nutzung profitieren und keine die andere übervorteilt. Eine Überausbeutung einer Partei zu deren Profitmaximierung auf Kosten der anderen Nutzer hätte das Ende der Nutzbarkeit der Ressource für alle zur Folge. Die Regeln zur gemeinsamen Nutzung des Allmendeguts „heißes Quellwasser“, die in Kinosaki etabliert wurden, erfüllen die Ostrom’schen Kriterien des „Managing of the Commons“, wie in Tab. 1 dargestellt:

<sup>9</sup> Die Beschäftigten der halbstaatlichen Organisation sind Angestellte der öffentlichen Verwaltung; der elfköpfige Verwaltungsrat wird von den Einwohnern von Kinosaki gewählt und in diesem Rat sitzen regelmäßig Vertreter der alteingesessenen Gasthäuser (vgl. Caspary/Morishita/Goto (2023)).

„Managing of the Commons“ in Kinosaki		
	Kriterium für das „Management der Commons“	Erfüllt in Kinosaki durch
1	<i>Grenzen:</i> Definition klarer und lokal akzeptierter Grenzen zwischen legitimen Nutzern und Nicht-Nutzungsberechtigten, also zwischen einem spezifischen System von Gemeinressourcen und einem größeren sozioökologischen System.	Gemeinsame Nutzung der natürlichen Ressource heißes Quellwasser durch die Bewohner von Kinosaki Onsen; eine andere oder weitergehende Nutzung erfordert die Zustimmung aller.
2	<i>Kongruenz:</i> auf die örtlichen und kulturellen Bedingungen angepasste Regeln für die Nutzung einer Ressource; auf die Verteilung des Nutzens abgestimmte Kosten.	Gemeinschaftliche Verwaltung der Ressource heißes Quellwasser (Yushima Property Ward); Erträge durch Nutzung der Bäder werden eingesetzt für den Aufwand zur Wartung des Wassersystems.
3	<i>Gemeinschaftliche Entscheidungen:</i> Beteiligung der Nutzer an der Aufstellung und ggf. Änderung der Regelungen zur Nutzung der Ressourcen.	Beteiligung aller über die Wahl des elfköpfigen Verwaltungsrats, damit auch Gewährleistung der Möglichkeit zur Einflussnahme.
4	<i>Monitoring der Nutzer und der Ressource:</i> ein von den Mitgliedern der Gemeinschaft getragenes System zur Überwachung des Verhaltens der Mitglieder entwickeln.	Aufstellen von Regeln für die Entnahme von Quellwasser, Überwachung und Wartung der Rohrsysteme, die den Ort durchziehen (Yushima Property Ward).
5	<i>Abgestufte Sanktionen:</i> auf gegebene Bedingungen abgestufte Sanktionen bei Regelverletzungen (bis zum Ausschluss aus der Nutzergruppe).	Sanktionen bei anderer Nutzung als vereinbart (historischer Disput um <i>In-house-Nutzung</i> beigelegt).
6	<i>Konfliktlösungsmechanismen:</i> Mechanismen zur Konfliktlösung müssen schnell, günstig und direkt sein.	Regelmäßige Treffen auf verschiedenen Ebenen, Möglichkeiten zur informellen Ansprache.
7	<i>Anerkennung:</i> Mindestmaß staatlicher Anerkennung des Rechts der Nutzer, ihre eigenen Regeln zu bestimmen.	Anerkennung von Yushima Property Ward als halbstaatlicher Institution durch übergeordnete Verwaltungseinheit der Stadt Toyooka.
8	<i>Eingebettete Institutionen (für große Ressourcensysteme):</i> polyzentrische Governance.	Permanenter Austausch mit übergeordneten Instanzen bei gleichzeitiger Einbettung in die lokale Struktur.

Tab. 1; Eigene Darstellung nach Caspary/Morishita/Goto (2023)

## V. Engagement für die lokale Gemeinschaft

Das Engagement der Inhaber von Familienunternehmen in Kinosaki ist nicht auf das eigene Unternehmen begrenzt. Vielmehr haben dieselben Ryokan-Inhaber, die sich im Verwaltungsrat des Yushima Property Ward für eine gemeinschaftliche Nutzung der heißen Quellen einsetzen, auch weitere wichtige Positionen in den zahlreichen Wirtschaftsorganisationen der Region inne, beispielsweise den Vorsitz oder stellvertretenden Vorsitz in der örtlichen Industrie- und Handelskammer, der Touristenvereinigung, in der Vereinigung der Gastwirte, in der Vereinigung für Nachfolger (in Familienunternehmen) oder in der Kooperative für Heiße Quellen. Auf Nachfrage stellte sich heraus, dass sich die Ryokan-Besitzer auch in Bereichen außerhalb des Geschäftszusammenhangs (!) gemeinsam engagieren: Sie kennen sich aus der gemeinsamen Schulzeit, aus ihrer Zeit im Kinosaki Youth Club oder der Kinosaki High School Association. Sie teilen also gemeinsame Erinnerungen in privaten wie in geschäftlichen Zusammenhängen über ihr ganzes Leben hinweg. In den verschiedenen Begegnungsräumen sind emotionale Bindungen und ein Gemeinschaftsgefühl entstanden, welche die Akteure generationenübergreifend zusammenschweißen („emotional attachment“ via „shared memories“<sup>10</sup>). Durch ihr Engagement in diesen verschiedenen Organisationen für die Gemeinschaft leben sie ihre Bindung an die Region und tragen damit zur Stiftung einer Identität bei, die über das reine Betreiben eines Unternehmens weit hinausgeht. Es ist gerade dieser Beitrag zur „Schaffung eines gesellschaftlichen Wohlstands“ („civic wealth creation“<sup>11</sup>), den Familienunternehmen durch ihre Einbettung in die lokale Umgebung für ebendiese leisten. Dieser Haltung unterliegt das Verständnis, dass die Erträge eines Familienunternehmens auch für das Wohl der Gemeinschaft eingesetzt werden. Mit Gemeinschaft wird vornehmlich die lokale Umgebung bezeichnet, die aber in bestimmten Fällen auch darüber hinausreichen kann.<sup>12</sup>

Sie deckt sich mit den Vorstellungen ethischen Wirtschaftens, die Eiichi Shibusawa, der landläufig auch als „Vater des japanischen Kapitalismus“<sup>13</sup> bezeichnet wird, Ende des 19. Jahrhunderts propagiert hat. Shibusawa setzte sich für eine eigene Form des Kapitalismus ein, die unternehmerisches Handeln mit konfuzianischer Ethik verband und die er als „gapon shugi“ bezeichnete. Er propagierte eine Form von Aktiengesellschaften, deren Kapital für Investitionen in die öffentliche Infrastruktur verwendet würde und sich somit von privatwirtschaftlichen Unternehmen mit unbeschränkt haftbaren Inhabern unterschied. Wenn das in diesen Aktiengesellschaften akkumulierte Kapital in Investitionen für das Wohl aller eingesetzt würde, würde dies zu nachhaltigen

Gewinnen führen, die auch dem Entrepreneur selbst zugutekämen. Eine dieser Philosophie entsprechende Bereitschaft des Sich-gegenseitig-Helfens ist auch in Kinosaki anzutreffen, wenn auch aus anderen historischen Zusammenhängen gereift. Sie tritt besonders in Krisenfällen zutage, wie es in Kinosaki im Fall des verheerenden Erdbebens von 1925 erlebt wurde.

## VI. Resilienz aus Erfahrungen mit Krisen

Über die 1.300 Jahre seines Bestehens wurde Kinosaki von vielen Naturkatastrophen heimgesucht, wie Erdbeben und Hochwasser, sowie immer wieder auch von Hungersnöten und Seuchen. Eine der schwersten Katastrophen ereignete sich am 23. Mai 1925, als ein Erdbeben der Stärke 6,8 die Region erschütterte und den Ort (neben vielen anderen) stark verwüstete.<sup>14</sup> Kaum ein Gebäude war mehr intakt, nicht eine Familie, die nicht Tote zu beklagen hatte. Die völlige Zerstörung allerdings verschaffte – Ironie des Schicksals – Kinosaki die Möglichkeit eines städtebaulichen Neuanfangs: Unter dem Motto „co-existence and co-prosperity“ entwickelte der damalige Bürgermeister und Besitzer eines der traditionellen Gasthäuser das Konzept, den Ort als „ein einziges, gemeinsam geführtes Gasthaus“ wieder zu errichten: Die Straßen sah man als „Flure“, die heißen Quellen als „Badezimmer“, die Gasthäuser als „Schlafzimmer“, die verschiedenen Restaurants als „Küchen“ und die Souvenirläden als weitere Rekreatiionsangebote. Entlang des Flusses wurden die Straßen zu einer Promenade verbreitert, für die alle Anwohner 10% ihrer Grundstücke zur Verfügung stellten. Die Betreiber der Gasthäuser, Restaurants und Souvenirläden einigten sich auf eine „stadtweite Geschäftsstrategie“, die für eine Aufteilung von Einkommen unter den (Familien-)Unternehmen des Städtchens sorgte, damit alle Anwohner vom Tourismus profitieren konnten. Bis heute wird diese Philosophie des „gemeinsamen Wirtschaftens zum Wohle aller“ fortgeführt. Dieser philanthropische Gedanke umfasst eine Haltung, die als „notion of social public entrepreneurship“<sup>15</sup> bezeichnet werden kann.<sup>16</sup> Wie konkret sich dieses besondere „mentale Modell“ im Kontext eines Verbunds von Familienunternehmen ausdrückt, soll im folgenden Abschnitt an einem Beispiel veranschaulicht werden.

## VII. Ein besonderes Fallbeispiel: Kooperation unter „Konkurrenten“

Wie bereits erwähnt, gehören die Inhaber von alteingesessenen Gasthäusern der „Organisation der Nachfolger“ (Successors Association) an. Im alltäglichen Geschäft sind die Besitzer der traditionellen Gasthäuser Koman (gegr. 717), Nishimuraya (gegr. 1856), Mikiya (gegr. 1580), Yamamotoya (gegr. in den 1670ern) und Yutoya (gegr. 1688) „Konkurrenten“. Im Inter-

10 Vgl. Labaki (2020).

11 Lumpkin/Bacq (2020).

12 Yagi (2024).

13 Zu den ökonomischen Vorstellungen Shibusawas ausführlich bei Herrmann-Pillath (2020); auch Caspary (2023b), S. 71–73, Caspary/Herrmann-Pillath (2023) oder Goto (2024).

14 [https://en.wikipedia.org/wiki/1925\\_North\\_Tajima\\_earthquake](https://en.wikipedia.org/wiki/1925_North_Tajima_earthquake); Caspary/Morishita/Goto (2023).

15 Goto (2024).

16 S. auch Caspary/Rüsen (2023) oder Hiroi/Caspary (2024).



view mit den Autoren erzählten die Ryokan-Inhaber folgende Begebenheit aus der Zeit ihrer Väter: 1993 starb der Inhaber des Mikiya, Herr Kataoka. Sein Sohn war damals gerade einmal zwölf Jahre alt – daher kümmerte sich die Witwe um das Gasthaus. Sie kannte sich im Service aus, hatte aber in finanziellen Angelegenheiten wenig Erfahrung. Schon zu Lebzeiten des Vaters waren die Geschäfte des Mikiya nicht gut gelaufen; die Mutter konnte mit dem Gasthaus gerade so eine schwarze Null schreiben. Als der Sohn nach Abschluss seines Ökonomiestudiums nun die Nachfolge antrat und zur Renovierung des Mikiya Kredite aufnehmen wollte, forderten die Banken von ihm einen Businessplan und eine Bürgschaft; die Ertragsaussichten waren unzureichend; die Rückführung der Kredite wurde als riskant angesehen. In dieser Situation wäre es für einen Konkurrenten ein Leichtes gewesen, das Traditionshaus zu übernehmen. Stattdessen geschah etwas anderes: Herr Hiuke von Koman, Vater des heutigen Inhabers, half dem jungen Nachfolger, die erforderlichen Kredite zu bekommen, um das Mikiya weiterführen zu können. Das Besondere an dieser Geschichte ist, dass Herr Hiuke den jungen Herrn Kataoka seine Unterstützung mit Zustimmung der anderen alteingesessenen Ryokan gewährte. Dessen verstorbener Vater war ein Schulkamerad und guter Freund gewesen, eine persönliche Verbindung, die auch die anderen Ryokan-Inhaber kannten und respektierten. Die Begründung war einhellig: „Das Mikiya gehört zur Geschichte von Kinosaki wie Kinosaki zum Mikiya.“<sup>17</sup> Dieser Satz ist das Motto des Hauses Mikiya, es ist aus der Historie des Hauses entstanden.

Nachdem nun die Banken aufgrund der Unterstützung der anderen alteingesessenen Ryokan die erforderlichen Kredite gewährt hatten, begann der Nachfolger, das Haus Mikiya wieder profitabel zu machen. Er entwickelte unter anderem ein neues Marketingkonzept und darin die Idee, die Novelle „In Kinosaki“ von Shiga Naoya neu aufzulegen, die der bekannte Schriftsteller 1917 im Mikiya verfasst hatte. Diese Novelle wird in japanischen Schulbüchern als eines der ersten Werke der „Ich-Erzählung“ zitiert, wodurch der Hot Spring Spa in ganz Japan bekannt wurde. Die Neuauflage von Shigas Novelle sollte nun als Sonderedition ausschließlich in Kinosaki vertrieben werden. Von dem Erfolg dieser Maßnahme motiviert bat Herr Kataoka zudem weitere zeitgenössische japanische Schriftsteller, Werke mit konkretem Bezug zu Kinosaki zu verfassen, die dann ebenfalls ausschließlich lokal vertrieben würden. Inzwischen sind neben der Sonderedition der Novelle „In Kinosaki“ drei weitere Werke erschienen. Der Verkaufserlös kommt nicht nur den Autoren, sondern auch den lokalen Verkaufsstellen zugute. Mit dieser Marketingidee konnte Herr Kataoka seine Dankbarkeit zum Ausdruck bringen und sich erkenntlich zeigen für die

Unterstützung, die ihm in schlechten Zeiten durch die Mitglieder der Gemeinschaft zuteilgeworden war. Er hat mit dieser Aktion nicht nur dazu beigetragen, die Geschicke seines Hauses zu retten, sondern auch den „community spirit“ insgesamt zu stärken. Eine weitere Ironie der Geschichte mag sein, dass es einer seiner Vorfahren gewesen war, der wie oben beschrieben Ende des 19. Jahrhunderts die Gemeinschaft mit dem Vorstoß, das heiße Quellwasser durch seinen eigenen Ryokan zu führen, herausgefordert hatte.

## VIII. „Kooperative Koexistenz“ in Kinosaki

Diese Begebenheit beeindruckt vor allem in der Zusammenschau mit den historischen Zusammenhängen: Die besondere lokale Ausprägung der „Win-win-win-Philosophie“, sich für die lokale Umgebung einzusetzen, bekommt durch das „Management of the Commons“ noch einmal eine besondere Qualität. Die Erfahrung, konkret und existenziell voneinander abhängig zu sein, hat ermöglicht, generationsübergreifend eine Form von spezifischem sozialem Kapital aufzubauen, Krisen als eine gemeinsame Herausforderung anzusehen und entsprechend zu bewältigen. Mehrfach hätte es in der Geschichte für alle Ryokan-Besitzer die Gelegenheit gegeben, den Konkurrenten aus dem Geschäft zu drängen und selbst das Traditionshaus zu übernehmen – aber eine solche Aktion hätte das Prinzip des „je“ verletzt: Was hätten die Ahnen zu einem solchen Verhalten gesagt? Der Aspekt der Gegenseitigkeit, der langfristig einen Wert in der Koexistenz mit den anderen sieht, die man in Fällen vergangener Krisen vielleicht als verlässliche Freunde in Erinnerung hat und die man in künftigen Krisen selbst beanspruchen kann, dieser Aspekt der gemeinsamen Erlebnisse aus früheren Generationen auf verschiedenen Ebenen hat eine spezifische Form des Unternehmertums hervorgebracht. Der Spirit des „Win-win-win“ findet in Kinosaki unter dem Motto „co-existence and co-prosperity“ Anwendung. Den Akteuren geht es immer wieder darum, das Wohlergehen der anderen Unternehmen und der Gemeinschaft im eigenen Handeln zu berücksichtigen und dies auch Dritten gegenüber hervorzuheben. Mit dieser Haltung wird explizit auf individuelle Vorteile ökonomischer Art zugunsten des Gemeinwohls verzichtet. Es handelt sich somit um eine Form der unternehmerischen Gesinnung, die sich von der eingangs erwähnten „competitive aggressiveness“ als wesentlichem Bestandteil der „entrepreneurial orientation“ unterscheidet.

Verbinden lässt sich dieser Gedanke mit einer Erweiterung des Begriffs des „Management of the Commons“. Ursprünglich wurde damit die gemeinschaftliche Verwaltung von natürlichen Ressourcen bezeichnet<sup>18</sup>, wie sie in Deutschland historisch auch in der Form der Allmende bekannt ist<sup>19</sup>. Inzwischen wird

---

17 Interview vom 12. April 2024, s. auch <http://kinosaki-mikiya.jp/> bzw. <https://visitkinosaki.com/>. Ob in diesem Zusammenhang auch Ausfallbürgschaften gegeben wurden, ist nicht bekannt; es kann aber angenommen werden.

18 Ostrom (1990).

19 De Moor (2012); Kevenhörster (2007).

auch die gemeinschaftliche Nutzung von anderen Ressourcen als „commons“ diskutiert, beispielsweise die gemeinschaftliche Nutzung von Wissen<sup>20</sup> oder aber gemeinschaftlichen kulturellen Handelns („cultural commons“<sup>21</sup>).<sup>22</sup> Damit ergibt sich auch eine Verbindung der gemeinschaftlichen Verwaltung von Ressourcen in anderen Bereichen mit der Thematik des ethischen Handelns („ethical commons“<sup>23</sup>). Hierzu sind sicherlich auch die „neighbourhood commons“ zu zählen, also die hier beschriebenen sozialen Verbindungen, die in der lokalen Gemeinschaft zugänglich sind<sup>24</sup>.

Dieser Beitrag soll ein Anstoß dazu sein, sich dieser Perspektive in der Forschung sowie der Praxis auch im Zusammenhang von Familienunternehmen sowie ihrer lokalen Verbundenheit<sup>25</sup> intensiver zu widmen. ◆

20 Vgl. Hess/Ostrom (2003).

21 Hart (2003); Hardt/Negri (2004).

22 Caspary/Morishita/Goto (2023).

23 Peredo et al. (2020).

24 E.g. Arvanitakis (2006), auch Seaman/Bent (2022).

25 Baü et al. (2019); Lundberg/Öberg (2021).

## LITERATURVERZEICHNIS

### Arvanitakis, J. (2006):

The commons: opening and enclosing non-commodified space. In: *Portal: Journal of Multidisciplinary International Studies*, 3(1), S. 1–21.

### Baü, M./Chirico, F./Pittino, D./ Backman, M./Klaesson, J. (2019):

Roots to grow: Family firms and local embeddedness in rural and urban contexts. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), S. 360–385.

### Caspary, S. C. (2023a):

Das japanische Familiensystem *ie*. In: Caspary, S. C./Rüsen, T. A./Kleve, H./Köllner, T. (2023): *Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan*. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 101–128.

### Caspary, S. C. (2023b):

Historische Meilensteine in der Entwicklung Japans und ihre Auswirkungen auf Familienunternehmen. In: Caspary, S. C./Rüsen, T. A./Kleve, H./Köllner, T. (2023): *Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan*. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 37–78.

### Caspary, S. C. (2023c):

Ohmi shōnin ni mamabu famirī bijinesu (What family business can learn from Ohmi merchants). In: *Monthly Sanpoyoshi Keiei*, April (4/23).

### Caspary, S. C. (2023d):

Religion und Ritual in Japan. In: Caspary, S. C./Rüsen, T. A./Kleve, H./Köllner, T. (2023): *Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan*. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 79–100.

### Caspary, S. C./Goto, T./Morishita, A. (2022):

Co-evolving resilience of long-lived family business and community. Lessons from Kinosaki Onsen. Conference Proceedings EURAM 2022.

### Caspary, S. C./Herrmann-Pillath, C. (2023):

Rethinking confucianism: Family business and the ritual construction of the 'family' in Japan and China. In: *Family Firms and Business Families in Cross-Cultural Perspective: Bringing Anthropology Back In*. Cham: Springer International Publishing, S. 149–178.

### Caspary, S. C./Morishita, A./Goto, T. (2023):

'Commoning' resources and values: Lessons from 'collective actions' under the lead of Japanese long-lived family firms at Kinosaki Onsen. Conference Proceedings EURAM 2023.

### Caspary, S. C./Rüsen, T. A. (2023):

Ausblick: Herausforderungen japanischer Familienunternehmen heute. In: Caspary, S. C./Rüsen, T. A./Kleve, H./Köllner, T. (2023): *Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan*. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 257–262.

### Caspary, S. C./Rüsen, T. A./Köllner, T./Kleve, H. (2023):

Fallstudien von generationsübergreifenden Familienunternehmertum in Japan. In: Caspary, S. C./Rüsen, T. A./Kleve, H./Köllner, T. (2023): *Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan*. WIFU-Schriftenreihe. Göttingen: V&R unipress, S. 129–218.

### De Moor, T. (2012):

Von der Allmende zu den globalen commons: Eine historische Analyse interdisziplinärer Annäherungen an die commons. In: *Juridikum*, 2012(2), S. 186–197.

### Goto, T. (2014):

Family business and its longevity. In: *Kindai Management Review*, 2(3), S. 80–98.

### Goto, T. (2024):

Public-minded Ethical Life of Family Businesses in Japan as Key Factor of Community Resilience in Times of Crisis. In: Herrmann-Pillath, C./Zhao, Q. (Hrsg.) (2024): *East Asian Ethical Life and Socio-Economic Transformation in the Twenty-First Century: The Ethical Sources of the Entrepreneurial Renewal of Companies and Communities*. Oxon/New York: Routledge, S. 154–171.

### Hart, J. (2003):

Sustaining a sacramental commons. In: *Dialog*, 42(3), S. 235–241.

### Hardt, M./Negri, A. (2004):

*Multitude*. New York: Penguin.

### Herrmann-Pillath, C. (2020):

Japan nach dem Kapitalismus? Betrachtungen zu einer japanischen Debatte. In: Blechinger-Talcott, V./Chiavicci, D./Schwentker, W. (Hrsg.) (2020): *Japan. Ein Land im Umbruch*. Berlin: BeBra, S. 129–146. ➤

**Hess, C./Ostrom, E. (2003):**

Ideas, artifacts, and facilities: information as a common-pool resource. In: *Law and Contemporary Problems*, 66(1/2), S. 111–145.

**Hiroi, Y./Caspary, S. C. (2024):**

Re-integration of Ethics and Economy: Shrines, Community, and Social Enterprises in Japan. In: Herrmann-Pillath, C./Zhao, Q. (Hrsg.) (2024): *East Asian Ethical Life and Socio-Economic Transformation in the Twenty-First Century. The Ethical Sources of the Entrepreneurial Renewal of Companies and Communities*. Oxon/New York: Routledge, S. 94–113.

**Labaki, R. (2020):**

Research methods on emotions in family business. In: De Massis, A./Kammerlander, N. (Hrsg.) (2020): *Handbook of Qualitative Research Methods for Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 351–388.

**Lumpkin, G. T./Bacq, S. (2022):**

Family business, community embeddedness, and civic wealth creation. In: *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100469.

**Lundberg, H./Öberg, C. (2021):**

The matter of locality: family firms in sparsely populated regions. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7–8), S. 493–513.

**Kevenhörster, P. (2007):**

Elinor Ostrom, *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge 1990: (DA, VA: Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt. Tübingen: Mohr Siebeck 1999). *Schlüsselwerke der Politikwissenschaft*, S. 349–352.

**Ostrom, E. (1990):**

*Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.

**Peredo, A. M./Haugh, H. M./Hudon, M./Meyer, C. (2020):**

Mapping concepts and issues in the ethics of the commons: Introduction to the special issue. In: *Journal of Business Ethics*, 166, S. 659–672.

**Seaman, C./Bent, R. (2022):**

Consciously Contributing: Community Engagement, Philanthropy and Family Business. In: Seaman, C. (Hrsg.): *Corporate Citizenship and Family Business*. Oxon/New York: Routledge, S. 123–132.

**Seel, N. M. (1991):**

*Weltwissen und mentale Modelle*. Göttingen: Hogrefe.

**Suenaga, K. (2019):**

*The Story of Japan's Ohmi Merchants. The Precept of Sanpoyoshi*. Tokio: Japan Publishing Industry Foundation for Culture.

**Wales, W. J./Gupta, V. K./Mousa, F. T. (2013):**

Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. In: *International Small Business Journal*, 31(4), S. 357–383.

**Willner, J. (2007):**

Unternehmen in regionaler Verantwortung. In: *Sustainability Management Forum*, 15(3), S. 170–172.

**Yagi, K. (2024):**

IE-MURA-SEKEN and economic ethics in Japan. In: Herrmann-Pillath, C./Zhao, Q. (2024): *East Asian Ethical Life and Socio-Economic Transformation in the Twenty-First Century. The Ethical*

*Sources of the Entrepreneurial Renewal of Companies and Communities*. Oxon/New York: Routledge, S. 29–43.

**Zahra, S. A./Labaki, R./Gawad, S. G. A./Sciascia, S. (2014):**

Family firms and social innovation: Cultivating organizational embeddedness. In: Melin, L./Nordqvist, M./Sharma, P. (Hrsg.): *The Sage Handbook of Family Business*. London u.a.: Sage Publications, S. 442–459.

**Webseiten** (zuletzt besucht am 5. September 2024 um 14:35 Uhr)

<http://kinosaki-mikiya.jp/>

[http://sanpoyoshi.net/what\\_en/](http://sanpoyoshi.net/what_en/)

[https://en.wikipedia.org/wiki/1925\\_North\\_Tajima\\_earthquake](https://en.wikipedia.org/wiki/1925_North_Tajima_earthquake)

<https://visitkinosaki.com/>



**Dr. Sigrun C. Caspary** ist seit 2019 Senior Research Fellow im Japan-Projekt des WIFU und am Lehrstuhl von Prof. Dr. Heiko Kleve assoziiert. Das Projektteam beschäftigt sich mit der Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen und deren Familienverfassungen/ Hausordnungen. Nach einem kurzen Aufenthalt bei einer japanischen Bank in Frankfurt kam sie 1997 zur Universität Witten/Herdecke an das Institut für kulturvergleichende Wirtschaftsforschung (Bereich Japan). Forschungsthemen sind unter anderem die japanische Wirtschaft, Zulieferbeziehungen, Netzwerke im internationalen Vergleich und Post-Growth Economy.

**Prof. Dr. Tom A. Rüsen** ist Geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen WIFU-Stiftung, Honorarprofessor der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke und Visiting Professor der Hochschule Luzern. Seit 2024 ist er Mitglied im Board der International Family Business Research Academy (IFERA). Schwerpunkte seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit sowie seiner Publikationen beinhalten die Untersuchung der Konflikt- und Krisendynamiken in Familien und Familienunternehmen sowie die Entwicklung praxisnaher Lösungskonzepte.

**Prof. Dr. Arist von Schlippe** ist Diplom-Psychologe und seit 2005 als Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke tätig, das er zwischen 2007 und 2017 als Akademischer Direktor leitete. Darüber hinaus ist er Lehrtherapeut, lehrender Coach und Supervisor für systemische Therapie/Familientherapie und Beratung (SG, Berlin).

**KEYWORDS**

Community Spirit • Management der Commons • cultural commons • ethical commons • neighborhood commons