WIFU-Lernreise Japan 2025
mit Mitgliedern des Trägerkreises der WIFU-Stiftung

Die vierte WIFU-Lernreise unter der Leitung von Prof. Dr. Tom Rüsen und Dr. Sigrun Caspary fand im Oktober 2025 statt. Sieben Mitglieder des Trägerkreises der WIFU-Stiftung nahmen an der Reise teil. Auch diesmal stand das Thema „Langlebigkeit und Nachfolgeprozesse in japanischen Familienunternehmen" im Mittelpunkt der einwöchigen Reise (19. – 24. Oktober). In Osaka, Kyoto und Tokio traf die Delegation VertreterInnen von zwölf langlebigen Familienunternehmen, darunter drei Mitglieder der Organisation „Les Hénokiens", der über zweihundert Jahre alte Familienunternehmen angehören. Der Aufenthalt umfasste auch ein kulturelles Angebot.

Teezeremonie

Burg Osaka

<u>Osaka</u>

Die Auftaktveranstaltung fand diesmal an der Kansai University statt, einem Hochschulpartner der Universität Witten/Herdecke. Dr. Caspary führte in historische Hintergründe zum Thema „Familienunternehmen in Japan" ein und stellte die bisherigen Forschungsergebnisse des WIFU vor. Religiöse Ansichten des Shinto, des Buddhismus und der konfuzianischen Ethik waren ebenso Thema wie das japanische Familiensystem „ie", das als Kernelement der Langlebigkeit japanischer Familienunternehmen gelten kann. Die Teilnehmenden reflektierten strukturelle Ähnlichkeiten und Unterschiede im Vergleich zur gelebten Praxis in deutschen Familienunternehmen. Der Besuch einer Teezeremonie und die Besichtigung der Burg Osaka rundeten den Tag ab.

Am ersten Arbeitstag besuchte die Delegation Suntory. Der Urenkel des Gründers, Herr Seizo Saji, erläuterte die Geschichte des Familienunternehmens sowie die Beziehungen der drei Stämme, die im operativen Geschäft tätig sind. Dabei kam zur Sprache, wie familiäre Beziehungen und das Alter der Familienmitglieder in Entscheidungen zur Besetzung von Führungspositionen einfließen können. Auch Themen wie die Ausbildung zur Nachfolge und zur Family Governance wurden diskutiert. Anschließend führte der Produktionsleiter durch die erste Whiskydestillerie Japans.

Nachmittags ging es nach Dotonbori, das Geschäftsviertel Osakas, auch als „Küche Japans“ bekannt. Dort begleitete Professor Kondo von der Reitaku University die Delegation zu einem Teehändler, der in die Gründerfamilie eingeheiratet hatte. Anschaulich erfuhr die Delegation von Produktinnovationen wie grünem Tee in Flaschenabfüllung oder Konfekt, mit denen auf den zunehmenden Tourismus in Japan reagiert und die Internationalisierung des Geschäfts vorangebracht wird.

Bei Suntori in Yamasaki

Bei Ujien in Dotonbori

<u>Kyoto</u>

Am zweiten Tag ging es weiter nach Kyoto, wo die Delegation Toraya besuchte. Der Hersteller von Konfekt aus rotem Bohnenmus wurde 1695 gegenüber dem kaiserlichen Palast gegründet. Auch wenn der Firmensitz inzwischen nach Tokio verlegt wurde, führt die Familie Kurokawa ein Geschäft sowie ein Gebäude mit Tagungsräumen und einer Teestube am Ort der Gründung fort. Mitsuharu Kurokawa leitet das Unternehmen in der 18. Generation. In Japan ist Toraya als Hersteller kunstvoller Konfekt-Kreationen, die als Wagashi bezeichnet werden, bekannt. Oberstes Credo bleibt, die Ansprüche der Kundschaft mit höchster Qualität zu erfüllen. Aus seinen Erfahrungen in der Niederlassung in Paris weiß er um die Schwierigkeiten, sich auf den nicht-japanischen Gaumen einzustellen.

Vor dem Kaiserpalast in Kyoto

Bei Toroya

Nächste Station war Kazurasei Shinise, ein Hersteller von Accessoires für Frauen, die Kimono tragen, dessen Geschäft an der Hauptzufahrt zum Yasaka-Schrein liegt. Vielfältiger Haarschmuck

aus hochwertigen Seidengarnen, Perlen und Perlmuttkämmen mit Lack- und Goldverzierungen wird ergänzt um Pflegeprodukte für Haar und Haut aus Kamelienöl, das in eigenen Plantagen im Süden Japans gewonnen wird. Da in Japan immer weniger Frauen Kimono tragen, richtet sich auch der Inhaber, Herr Shimofuri (6. Generation), zunehmend auf eine internationalere Kundschaft ein. Dazu gehört, das Pflegesortiment aus Kamelienöl an eine große Hotelkette zu liefern. Bereits sein Schwiegervater hatte mit dem Handel von Antikmöbeln begonnen, um ein zweites Standbein aufzubauen.

Das Familienunternehmen Rokumonji-ya stellt Gürtel für Kimonos (Obi) her. Es verwendet eine spezielle Webtechnik, die nach dem Stadtteil Nishijin benannt ist, in dem das Geschäft liegt. Für die Nishijin-Ori-Technik werden vorgefärbte Garne verwendet und die Stoffe nach einem speziellen Verfahren gewebt. In den letzten 50 Jahren ist der Markt kontinuierlich zurückgegangen. Viele alteingesessene Nishijin-Ori-Manufakturen mussten bereits schließen. Herr Okamoto (15. Generation) hat erst vor Kurzem das traditionsreiche Familienunternehmen von seinem Onkel übernommen. Er setzt sich dafür ein, dass die alte Fertigungstechnik erhalten bleibt und besser bekannt gemacht wird. Um jüngere und internationale Kundschaft anzusprechen, geht er Kooperationen mit bekannten Brands wie Moomin ein, deren Charaktere in die Muster aufgenommen werden. Die Produktpalette wird auch um Deko-Stoffe im Nishijin-Ori-Stil erweitert.

Bei Kazurasei Shinise

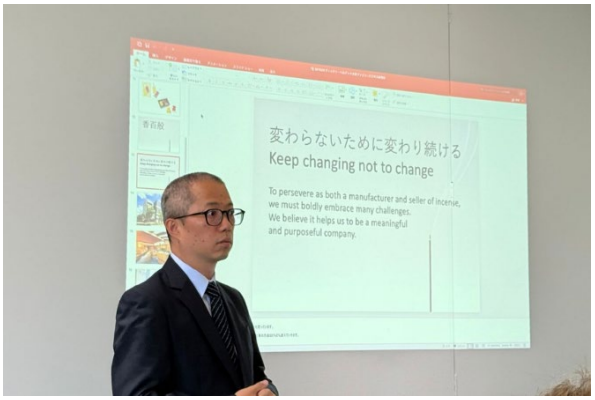
Bei Rokumonji-ya

Der dritte Tag beginnt mit einem Besuch bei Shoyeido. Der Hersteller von Weihrauch hat sein Geschäft an einer der Hauptstraßen durch die alte Kaiserstadt. Die Delegation hat das Glück, einen Teil der Parade beobachten zu können, die sich für das Jidai-Festival formiert. Bei diesem großen Umzug werden traditionelle Roben und historische Kostüme aus der über tausendjährigen Geschichte Kyotos vorgestellt.

Mit dem Buddhismus kam im 6. Jahrhundert auch der Weihrauch nach Japan. Die kostbaren Zutaten für die Räucherstäbchen werden seitdem importiert. Das älteste Dokument von Shoyeido ist auf das Jahr 1705 datiert, weshalb dieses als Gründungsjahr angegeben wird. Herr Hata führt das Unternehmen in der 13. Generation. Wie bei den anderen traditionellen Produkten ist auch die Verwendung von Weihrauch in Japan rückläufig. Ein Weg für den Erhalt und den Ausbau des Geschäfts ist die Ausweitung der Duftpalette auf Düfte, die weniger für rituelle Zeremonien, sondern vermehrt für die Verbesserung des Raumklimas eingesetzt werden. Die wichtigste Aufgabe für Herrn Hata besteht darin, die für die Herstellung der Weihrauchstäbchen

erforderlichen Fertigkeiten in die nächste Generation zu übertragen. Dazu setzt er auf einen intensiven Austausch unter den Beschäftigten sowie auf gemeinsame Aktivitäten mit den Mitgliedern der örtlichen Gemeinschaft.

Nach einem Kurzbesuch beim Fushimi Inari-Schrein ist die Delegation zu Gast bei Gekkeikan. Der Sake-Hersteller wurde 1639 gegründet und wird derzeit in der 14. Generation geführt. Im Firmenmuseum wird der Delegation das traditionelle Herstellungsverfahren vorgestellt. Anschließend steht Herr Taiji Okura als designierter Nachfolger für ein Gespräch zur Verfügung; er berichtet von seinem Werdegang und der Verantwortung, die ihn als ältesten Sohn in der 15. Generation erwartet. Seine beiden Brüder sind im Unternehmen tätig, der eine im Bereich „Frozen Ramen“, das als zweites Standbein neben der Sake-Herstellung entwickelt wird. Ob der andere Bruder länger im Unternehmen bleiben wird, ist noch nicht abzusehen. Da die Anzahl der Anteilseigner steigt, wird es eine von Tajis Aufgaben sein, eine passende Form der Family Governance zu entwickeln.



Bei Shoyeido

Bei Gekkeikan

<u>Tokio</u>

Am vierten Tag reist die Delegation weiter nach Tokio. Dort trifft sie Kazuto Fukuhara, den Urenkel des Begründers von Shiseido (1872). Er stellt der Delegation die Fukuhara Hall vor, die kürzlich für kleine Konzerte, Ausstellungen und Veranstaltungen zu Kunst und Musik fertiggestellt wurde. Auch er berichtet von der Herausforderung, die Philosophie des Gründers in die nächste Generation zu übertragen. Ein börsennotiertes Unternehmen steht anderen Herausforderungen gegenüber und hat es, da man auf Management und Unternehmensentscheidungen nur noch wenig Einfluss hat, ungleich schwerer, die Mitglieder der Gründerfamilie als Anteilseigner an geschäftlichen Dingen interessiert zu halten. Eine solche Halle für Kulturaktivitäten, in der die Philosophie des Gründers künstlerisch erlebt werden kann, soll dazu beitragen, die emotionale Beziehung zu den Werten der Unternehmerfamilie zu stärken – nicht nur für die Familienmitglieder, sondern auch für die Beschäftigten. Auf einem dort bereits für das Abendkonzert aufgestellten Steinway-Flügel bringt Kazuto eine Klaviersonate von Beethoven zu Gehör.

Anschließend besucht die Delegation die neuen Räumlichkeiten des Tokyo Offices von Merck in Azabu Hills. Die vorher auf verschiedenen Etagen untergebrachten Abteilungen sind nun auf einer Etage vereint. Die Mitarbeitenden sind ebenso von den dort umgesetzten New-Work-Konzepten begeistert wie von der Aussicht auf Tokio. Bei guter Sicht kann man aus dem 37. Stockwerk auch den Berg Fuji sehen.

Am letzten Tag geht es nach einem Spaziergang über die Prachtstraße Ginza zunächst nach Nihonbashi zu Yamamotoyama. Das 1690 gegründete Traditionsunternehmen ist inzwischen für die Herstellung von Seetang (Nori) bekannter als für das ursprüngliche Geschäft mit grünem Tee (Sencha, Matcha und Gyokuro), obwohl es diese Teesorten bereits vor Jahrhunderten auf den Markt gebracht hat. Mit Nami Yamamoto (12. Generation) steht seit dem Herbst 2023 erstmals eine Frau an der Unternehmensspitze. Nami gab Einblicke in ihre Vision, anhand der Fortführung des Familienunternehmens auch die Kultur des grünen Tees in Japan zu wahren und weltweit bekannter zu machen. Dass dabei ständig auf Qualität und Innovation bei Produkten und Design geachtet werden muss, ist für sie selbstverständlich.

Am Nachmittag führte Kiichirō Dōmyō die Delegation durch die Stockwerke seines Traditionsunternehmens DOMYO in Ueno, das seit 1711 Seidenkordeln und -bänder fertigt. Der gelernte Architekt hatte das Gebäude selbst entworfen und vor drei Jahren die Leitung des Familienunternehmens übernommen, als in der Stammfamilie der Nachwuchs fehlte. Im obersten Stockwerk werden Dokumente und Schriften zu traditionellen Bändern aufbewahrt. Im darunterliegenden Stockwerk werden die Seidenfäden nach traditioneller Art von Hand gefärbt. Sieben Farben werden gemischt, um die über 300 Farben der Palette hervorzubringen. Im darunterliegenden Stockwerk kann die Delegation beim Herstellen der Kordeln zusehen. Es dauert Jahre, bis man alle Muster auswendig knüpfen kann. DOMYO ist das einzige Traditionsunternehmen, das alle Schritte in Handarbeit durchführen kann, wie es vor Hunderten von Jahren getan wurde. Doch auch steht man vor der Aufgabe, das Wissen um die alte Herstellungsweise zu wahren und in die nächsten Generation zu bringen, und neue Produktideen zu entwickeln, um auf den Wandel in der japanischen Gesellschaft zu reagieren.

Bei Domyo

Bei Merck Tokio

Das letzte Familienunternehmen, das die Delegation auf dieser Lernreise besucht, ist Yamasa, nach Kikkoman der zweitgrößte Hersteller von Sojasoße. Als Gesprächspartner standen Herr Michio Hamaguchi und sein Sohn Kiyoichi zur Verfügung. Michio ist 83 Jahre alt und führt das Unternehmen in der 15. Generation als Chairman. Sein Neffe (49) ist als CEO im Unternehmen tätig. Dennoch ist Kiyoichi mit seinen 30 Jahren der designierte Nachfolger, da er Sohn Michios aus der Stammlinie der Hamaguchi ist. Diese Entscheidung folgt einerseits dem traditionellen Verständnis des Familiensystems, hat jedoch zur Folge, dass ein jüngeres Familienmitglied Vorgesetzter sehr viel älterer Boardmitglieder wird – eine in Japan ungewöhnliche Konstellation. Kiyoichi soll zunächst eine neu gegründete Abteilung für KI-Entwicklung im Unternehmen übernehmen. Vater und Sohn sind sich einig, dass es sinnvoll ist, eine entsprechende Family Governance zu entwickeln, um diese Konstellation zu flankieren. Daher hörten beide, wie auch die

Interviewpartner bei den vorangegangenen Unternehmensbesuchen, den Trägern aufmerksam zu, die ihre deutschen Perspektiven bereitwillig teilten.

Bei Yamamotoyama

Bei Yamasa

Auch diesmal zeigten sich die Teilnehmenden der WIFU-Trägerreise beeindruckt von der Wertschätzung und dem Enthusiasmus, die die japanischen Familienunternehmen ihrer Tradition entgegenbringen, und dennoch voller Optimismus in die Zukunft sehen. Allerdings blieben auch die Herausforderungen nicht verborgen, die der Wandel in der alternden und schrumpfenden japanischen Gesellschaft mit sich bringt. Zum einen die rückläufigen Märkte für traditionelle Produkte, die Notwendigkeit, sich international zu öffnen, sowie die Schwierigkeit, Mitarbeitende zu finden, die bereit sind, sich auf solche traditionellen Produkte und deren Herstellung einzulassen. Die Einführung von Governance-Mechanismen in wachsenden Familien interessierte die japanischen Familienunternehmen ebenso wie das Thema Erziehung und Ausbildung der nachfolgenden Generationen. Die Gelegenheit, darüber mit den deutschen Counterparts in den Austausch zu kommen, wurde gerne angenommen.

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.

Am Goldenen Pavillon

Am Fushimi Inari Schrein