

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Nachfolge in japanischen Familienunternehmen am Beispiel der Möbelindustrie

Success Factors and Challenges in Management Succession
in Japanese Family Firms: The Case of the Furniture Industry

Tim Goydke & Henrik Smailus

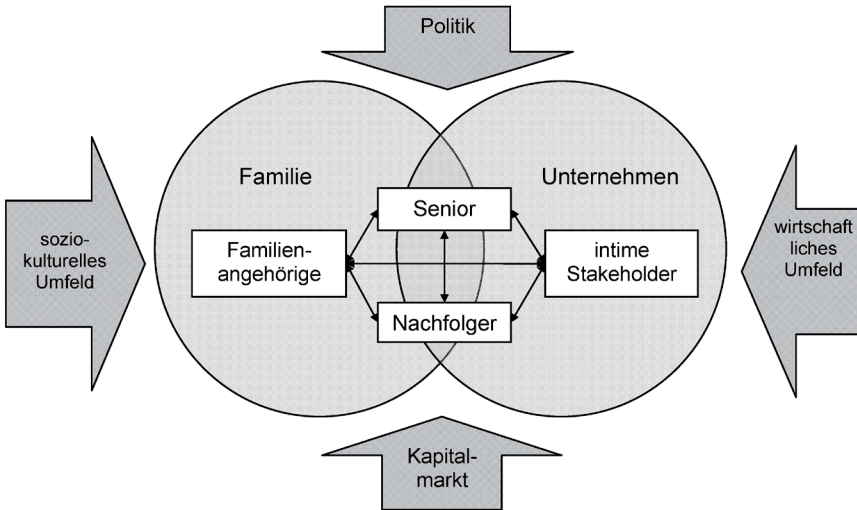
Small and medium enterprises (SMEs) form the backbone of the post-war Japanese economy. The majority of SMEs can be regarded as family firms as they are still in the hand of the founder. However, management succession is becoming a crucial issue for Japanese family firms especially as the »baby boomer generation« has already started to retire. On the basis of interviews conducted among founders and successors in the furniture industry in Japan we try to shed some light on the question of how succession is organised. Based on this we discuss possible success factors for the succession process in family businesses.

1 Einleitung

Seit 2007, als die erste Gruppe der sogenannten »Baby-Boomer«-Generation in den Ruhestand gegangen ist, gewinnt das Problem der unregelmäßig Unternehmernachfolge zunehmend an Bedeutung und wird in Politik und Medien diskutiert. Besonders kleine und mittlere Unternehmen stehen vor dem Problem eines fehlenden Nachfolgers an ihrer Spitze. Diese Unternehmen schaffen 70 % der Beschäftigung in Japan und tragen mehr als 50 % zum BIP bei. Verschwinden diese Unternehmen,

kommt es zu einem Rückgang in der Vielfalt der unternehmerischen Landschaft. Nicht nur aus der Perspektive des einzelnen Unternehmens, sondern auch für die gesamte japanische Wirtschaft hätte dies einen erheblichen Einfluss auf Beschäftigung, Investitionen und Innovation. Nachfolge ist ein komplexes Thema, da eine ganze Reihe von Akteuren beteiligt ist (siehe Abbildung 1). Zentrale Fragen sind dabei, welche Eigenschaften ein Nachfolger mitbringen muss, wann der geeignete Zeitpunkt ist und auf welche Art und Weise die Übertragung stattfinden soll. Bei der Planung der geeigneten Abfolge müssen die Rollen und die Bedürfnisse der beteiligten Personen berücksichtigt werden, ebenso wie die Fragen der Eigentumsübertragung und des Erbrechts. Ziel dieses Beitrags ist, die grundlegende Arbeit von Bosse (2003) zur Nachfolge in Japan zu überprüfen und ggf. zu ergänzen.

ABB. 1: Einflussfaktoren der Nachfolgeregelung



Quelle: Verfasser.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Der folgende Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über die einschlägige Literatur. Danach folgt ein Überblick über die empirische Arbeit. Im vierten Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse mit einer umfassenden Diskussion über die Nachfolge verknüpft. Der letzte Abschnitt schließt diesen Beitrag, und bringt einige Anregungen für eine erfolgreiche Nachfolge.

2 Literatur

Die Zahl der Veröffentlichungen über Familienunternehmen und Nachfolge ist in den letzten Jahren enorm angestiegen, da in den meisten Industrieländern mit einem verstärkten Ausscheiden der Nachkriegsgeneration aus dem aktiven Berufsleben zu rechnen ist. Trotz dieses Befunds ist die Zahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zur Nachfolge in Japan sehr begrenzt. Die bereits erwähnte Arbeit von BOSSE (2003) ist nach unserem Wissen nach wie vor der bedeutendste Beitrag zu diesem Thema außerhalb Japans. Aber auch auf Japanisch liegen kaum Arbeiten vor, die sich umfassend wissenschaftlich diesem Thema widmen.

2.1 Familienunternehmen

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen von Familienunternehmen in der einschlägigen Literatur (für einen Überblick siehe CHUA, CHRISMAN und SHARMA 1999, EISENMANN-MITTENZWEI 2006, VIEHL 2003). Die folgende Definition eines »stereotypen« Familienunternehmens in Anlehnung an SHANKER und ASTRACHAN (1996) scheint für diesen Beitrag am besten geeignet zu sein: Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, in dem die Mehrheit der Vermögenswerte in der Hand einer Familie liegt, in dem mindestens eine zentrale Managementposition durch ein Familienmitglied ausgeübt wird und in dem die Familie maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen über mehr als eine Generation hat.

TABELLE 1: *KMU-Schwellenwerte in Japan*

Industriezweig	Kleine und mittlere Unternehmen		darunter kleine Unternehmen
	Kapital (Mio. Yen)	Anzahl regulär Beschäftigte	Anzahl regulär Beschäftigte
1) Herstellung, Konstruktion, Transport, andere Industrien (ausgenommen 2-4)	bis ¥ 300	bis 300	bis 20
2) Großhandel	bis ¥ 100	bis 100	bis 5
3) Dienstleistungen	bis ¥ 50	bis 100	bis 5
4) Einzelhandel	bis ¥ 50	bis 50	bis 5

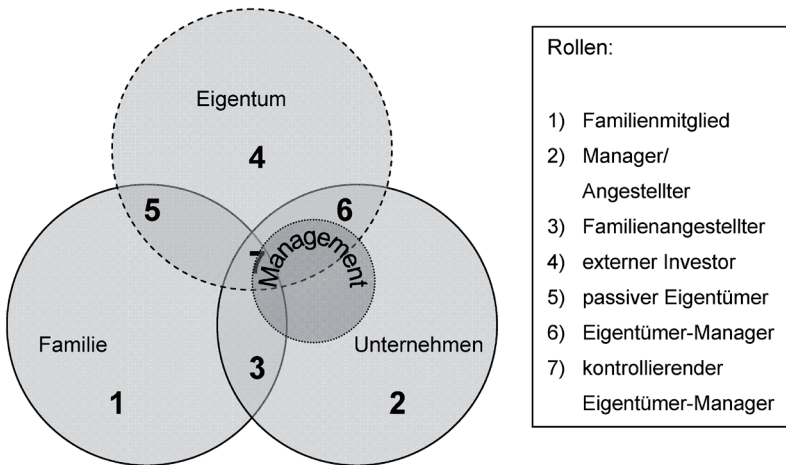
Quelle: : JSBR 2007: ix.

Auch in Japan gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Begriffen. Unter anderem werden *kagyō* bzw. *daidai kagyō* (familienartige Unternehmen / Mehrgene-

rationenunternehmen), *kazoku keiei* (Familienmanagement) oder *dōzoku keiei no kigyō* (familiär geführtes Unternehmen) häufig verwendet (Bosse 2003; Yamashiro 1997). Das japanische Steuerrecht (*hōjinzeihō*) gibt eine rechtliche Definition für Familienbetriebe, in denen die Eigentümerstruktur von besonderer Bedeutung ist: Ein Unternehmen gilt als Familienunternehmen (*dōzoku gaisha*), wenn eine Familie mehr als 50 % der Anteile hält (Japanese Corporation Tax Law, Buch 1, Kapitel 1, Absatz 2, 10).

Neben den Faktoren Eigenverantwortung, Führung und Kontinuität spielen die beteiligten Personen und ihre Beziehungen eine wichtige Rolle in Familienunternehmen. Zwei soziale Systeme, die Familie und das Unternehmen, treffen mit unterschiedlichen Werten und Zielen aufeinander. Da in Familieunternehmen Emotionen immer eine wichtige Rolle spielen, sind Konflikte im Hinblick auf Entscheidungsfindung, Beschäftigung von Familienangehörigen, sowie Finanzen und Erbe wahrscheinlich (ZWICK und JURINSKI 1999). Diese Beziehungen, ergänzt durch die Dimension Eigentum, können in dem folgenden Drei-Kreis-Modell gezeigt werden (siehe Abbildung 2). Jede Person kann zu einem der Kreise bzw. Schnittmengen zugeordnet werden. So haben Familienangehörige entweder keine direkte Beziehung mit dem Unternehmen, sind nur passive Anteilseigner, oder sind in das Unternehmen als Manager und/oder Eigentümer beteiligt. Da das Management eine zentrale Rolle spielt, ist es im Zentrum besonders ausgewiesen.

ABB. 2: Drei-Kreise Modell des Familienunternehmens



Quelle: In Anlehnung an McCracken 2001:11.

Im Einklang mit der Definition von Familienunternehmen, d.h. die Mehrheit befindet sich im Besitz einer Familie und mindestens eine zentrale Managementfunk-

tion wird durch ein Familienmitglied ausgeführt, müssen zumindest die Schnittmengen 5, 7 und/oder 3 (einschließlich des Management- »Kerns«) von der Familie besetzt sein.

2.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Im Unterschied zu der Verpflichtung und/oder dem zentralen Einfluss der Familie, spielen die Unternehmensgröße und die Rechtsform keine zentrale Rolle bei Familienunternehmen. Sie sind vielmehr geprägt von einer großen Heterogenität und können sowohl private Unternehmen (*kojin kigyō*) und Körperschaften (*hōjin kigyō*), sowohl große Unternehmen genauso wie kleine und mittlere Unternehmen sein. Dennoch kann gezeigt werden, dass statistisch gesehen die japanischen KMU in den meisten Fällen Familienbetriebe sind. 99,7 % der 4,3 Millionen japanischen Unternehmen (Stand 2004) sind KMU. Unter diesen haben Kleinunternehmen (*shōkibo kigyō*) einen überproportional hohen Anteil von 87,1 % (CHŪSHŌKIGYŌCHŌ 2006). Im letztgenannten Fall vereint der Unternehmer in der Regel Management und Eigentum in seiner Person, so dass diese Unternehmen den Familienunternehmen zugeordnet werden können. Auf der anderen Seite haben insbesondere Großunternehmen eine Unternehmensorganisation, in der die Eigentümerfamilie keinen formalen Einfluss auf die Unternehmensführung hat. In Japan werden KMU (*chūshō kigyō*) offiziell mit Bezug auf die jeweilige Branche unterschiedlich definiert, wobei Beschäftigung und Kapital zentrale Kriterien sind (CHŪSHŌKIGYŌ-CHŌ 2005) (siehe Tabelle 2).

2.3 Unternehmer

Sowohl in kleinen als auch mittleren Unternehmen kombiniert der Geschäftsführer häufig die Funktionen des Eigentümers und Managers und spielt daher eine zentrale Rolle im Unternehmen. Die Persönlichkeit des Unternehmers – als Gründer und als Leiter eines Unternehmens – gilt in der Literatur daher als entscheidender Erfolgsfaktor (z.B. KLANDT 2005, 2006). SCHULTE (2006) weist auf das Fehlen allgemein anerkannter Merkmale von Gründern hin, betont jedoch ebenfalls die Persönlichkeit als einen von mehreren relevanten Erfolgsfaktoren. Die Persönlichkeit des Unternehmers ist daher ein nicht ausreichendes, aber dennoch notwendiges Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens. Auch empirische Studien zeigen den positiven Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit des Unternehmers und den

geschäftlichen Erfolg (VIEHL 2004). HENNERKES (2004: 28) sieht die Persönlichkeit des Unternehmers als »entscheidende Stärke des Unternehmens«, wobei Persönlichkeit u.a. Führungs- und Motivationsfähigkeiten, geringe Risikoaversion und Verantwortungsgefühl gegenüber seiner Familie und Mitarbeitern beinhaltet.

Beide, Gründer bzw. Senior und sein Nachfolger sind Gründer, da aus Sicht der Nachfolger die Nachfolge in einem bestehenden Unternehmen auch als Neugründung angesehen werden kann. Im Gegensatz zu der ursprünglichen Unternehmensgründung, bei der alle Strukturen neu geschaffen werden mussten, spricht man bei einer Gründung durch Erwerb und Nachfolge von »derivativer Gründung« (KLANDT 2006: 35). Vor allem die »kreative Zerstörung« durch den Nachfolgeunternehmer kann im Sinne Schumpeters als eine Maßnahme verstanden werden, die einer Neugründung gleichkommt: »the decisions to innovate and change, made by later generations, are every bit as entrepreneurial as the original decision to found the business« (HOWORTH, ROSE and HAMILTON 2006: 227).

Allerdings benötigen Nachfolger in Unternehmen, die stark durch die Person des Seniors oder durch gewachsene Strukturen geprägt sind, in der Regel einen weniger ausgeprägten gestaltenden Charakter (SCHULTE 2006). Stattdessen gehören Anpassungsfähigkeit und Motivation zu ihren wichtigsten Merkmalen (HUBER und STERR-KÖLLN 2006).

2.4 Nachfolge

Nachfolge bedeutet die Übertragung eines Unternehmens an einen Nachfolger. Im weitesten Sinne sind alle Formen der Übertragung der Führung und der finanziellen Verantwortung als Nachfolge anzusehen (KOLLMANN 2005). Eine Unterscheidung zwischen Nachfolge im Management und Nachfolge im Eigentum ist erforderlich. Durch die Konzentration von Eigentum und Management in kleineren und mittleren Familienunternehmen ist die Übertragung der Führung in der Regel verbunden mit der Übertragung des Eigentums (vor allem wenn es sich um die Übertragung von Aktien mit Stimmrechten handelt). Es ist jedoch auch möglich, dass die Führungsverantwortung zu einem anderen Zeitpunkt als das Eigentum übertragen wird. Abgesehen von Nachfolge innerhalb der Familie (*shinzoku nai shōkei*) unterscheidet die japanischen Literatur zwei Formen: Die Nachfolge durch einen Manager von außerhalb der Familie, der z.B. unter den eigenen Mitarbeitern rekrutiert wird, und den Verkauf oder die Fusion (Mergers & Acquisitions, M&A) mit einem anderen Unternehmen (z.B. JCBS 2006).

2.5 Kulturelle Determinanten

In Familienunternehmen steht die Familie des Eigentümers in direkter Abhängigkeit mit dem Schicksal des Unternehmens und spielt daher eine herausragende Rolle. Familie ist definiert als »die Lebens- und Haushaltsgemeinschaft eines Ehepaares mit seinen eigenen (kleinen) Kindern« (EISENMANN-MITTENZWEI 2006: 16). Die Strukturen der japanischen Familien können am besten mit Bezug auf das japanische »Familiensystem« (*ie seido* oder *iemoto seido*) erklärt werden. *Ie* kann direkt als »Haus« übersetzt werden, beinhaltet aber nicht nur das Gebäude, sondern auch die Menschen, die in ihm leben, und ihre Stellung in der Gesellschaft. *Ie* verkörpert dabei die Familienwerte des japanischen Feudalismus mit seinen starken Wurzeln im Konfuzianismus: vor allem Seniorität und die sozialen Beziehungen, charakterisiert durch gegenseitige Rechte und Pflichten und dadurch, dass Vertrauen einen höheren Wert hat als Leistungen (BHAPPU 2000; KITAOJI 1971). Die zentrale Funktion des *ie*-Systems ist die Fortsetzung des Hauses; daher ist Nachfolge ein wichtiger Aspekt des *ie*-Systems. Nachfolge in der traditionellen Familie bedeutet die Besetzung der Position des Haushaltsvorstands (*shotai nushi*). Vor allem in patrilinearen Familien in der Landwirtschaft wurde in der Regel der älteste Sohn zum Nachfolger. In Wirtschaft und Handel hatte hingegen der Erfolg der Fortsetzung des Hauses einen höheren Wert als die Fortsetzung der Blutlinie. Wenn keine männlichen Nachkommen zur Verfügung standen, war – und ist auch heute noch – die Adoption des Schwiegersohns (*muko yōshi*) recht verbreitet.

Unter den Interview-Partnern waren zwei Präsidenten (*shachō*) durch Aufnahme in die Familie der Ehefrau in ihre Position gekommen und in der KMU-Akademie (*chūshō kigō daigakkō*), einer Ausbildungsstätte für Gründer, ist einer von 25 Teilnehmern normalerweise das »Adoptivkind« eines Unternehmers (Ergebnisse aus den Befragungen).

Die Familie ist ein wichtiges Merkmal und fördert durch ihre Stabilität die Langlebigkeit eines Hauses. Japan ist das Land mit den ältesten Unternehmen: im Vergleich zu amerikanischen Familienunternehmen, die im Durchschnitt 24 Jahre alt sind, liegt das Durchschnittsalter japanischer Unternehmen bei 52 Jahren (SHIZUOKA SANGYO SHIEN SAITO 2007). Es gibt 15.000 Unternehmen in Japan, die älter als 100 Jahre sind und auch das älteste Unternehmen der Welt war bis 2006 ein japanisches Unternehmen mit einer Geschichte von 1.421 (!) Jahren (CHOSUN ONLINE 2007). In Familienunternehmen spielen die Werte und Kultur der Familie eine wesentliche Rolle. In Japan sind diese Werte: die gegenseitige Verpflichtung (*kō* und *on* bzw. *giri ninjō*), die Aufrechterhaltung der Harmonie und die Gruppenzugehörigkeit. Die Bedeutung dieser Werte für die Wirtschaft wird besonders deut-

lich in traditionellen Unternehmen, die meist bereits in der Edo-Zeit (1603–1867) gegründet wurden. Zum Beispiel gibt es in vielen traditionellen Handelsfirmen einen Familienkodex (*kakun*), in dem die wichtigsten Regeln des Verhaltens – oft auf der Grundlage religiöser Werte und die Regeln der höheren Klassen – schriftlich festgehalten sind. Diese Kodices enthalten zudem Ermahnungen an die Mitarbeiter, fleißig zu arbeiten, sparsam zu sein, der Regierung zu gehorchen und den Ruf des Hauses zu bewahren (RAMSEYER 1979).

Aber auch in heutigen Unternehmen sind Werte zu finden, die die Bedeutung von Zusammenarbeit und Gemeinschaft betonen. Diese modernen Kodices reflektieren die soziale Verantwortung beim Wiederaufbau der japanischen Wirtschaft und Gesellschaft in der Nachkriegszeit. Unabhängig von Größe oder Rechtsform erhalten viele Unternehmen diese gemeinsamen Werte anstelle von Gewinnorientierung in ihrem Unternehmensmotto und fördern damit die Motivation ihrer Mitarbeiter. Diese grundlegenden Werte haben einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen der Unternehmer, von Personal- bis zu Nachfolgefragen und damit auf zentrale Aspekte des Managements (PICKEN 1987).

Als Ergebnis lässt sich sagen, dass im traditionellen Sinne die Familie in Japan für ein soziales System mit offenen Strukturen für Nicht-Blutsverwandte steht. Dieses System dient dem Ziel der Fortsetzung der Linie bzw. Tradition des Hauses auf einer langfristigen Basis. Daraus lässt sich ein stärkeres Verantwortungsgefühl für das Unternehmen und eine stärkere Abneigung gegen einen Verkauf des Unternehmens ableiten. Verglichen mit den USA, wo das Unternehmen als Eigentum angesehen wird, das ge- und verkauft werden kann, bleiben Familienunternehmen in Japan nach wie vor über Generationen in der Familie und ähneln damit eher dem europäischen Bild des gemeinschaftlich orientierten Familienunternehmens (HOWORTH, ROSE und HAMILTON 2006; PICKEN 1987).

Die oft zitierten »drei Säulen« des japanischen Managements – lebenslange Beschäftigung (*shūshin koyō*), Seniorität bzw. Bezahlung nach Alter und hierarchischen Strukturen (*nenkō jōretsu chingin*) und Unternehmensgewerkschaften (*kigyōbetsu kumiai*) – sind weniger häufig in kleinen und mittleren Unternehmen anzutreffen, da nur eine kleine Zahl von Mitarbeitern langfristig regelmäßig beschäftigt ist und Lohnerhöhungen geringer ausfallen (KEVENHÖRSTER, PASCHA und SHIRE 2003: 75–77). Darüber hinaus liegt in KMU die ausschließliche Entscheidungsbefugnis sehr oft beim Patriarchen (STORZ 1997). YAMASHIRO (1997) vergleicht die Determinanten der japanischen Familienunternehmen bzw. familienartigen Gewerbe (*kagyō*) mit denen der (großen) Unternehmen, die nach rationalen und marktwirtschaftlichen Kriterien funktionieren:

TABELLE 2: *Formen des Managements in japanischen Unternehmen*

I familienartiges Gewerbe	II Unternehmen
Altertümlich	modern
Logik der Verwandtschaft, Idee der le-Gruppe	Logik des Eigentums, Logik des Kapitals
bluts-, familien-, firmen-, ortsverwandtschaftlich	kapitalistische Unternehmer, Besitzer-Unternehmer
geschlossene, emotionale Gruppe,	wirtschaftliche Einheit
Familienoberhaupt, Patriarchat, »Filius«, Stammeshaupt	Management unter Kontrolle des Kapitals
Schande, Verpflichtung und Gefühl, Lebensunterhalt, Wachstum des ererbten Hauses	wirtschaftliche Gewinnmaximierung
Tradition der gegenseitigen Hilfe, Hausdiener, Bottom-up Entscheidung	Prinzip des individualistischen Unternehmers
Sippenangehörige und »Fremde«	Konkurrenzgesellschaft

Quelle: YAMASHIRO 1997: 49.

2.6 Die Herausforderung der Nachfolge

Der Grund für die wachsende Aufmerksamkeit für Nachfolgeprobleme in KMU ist die schnelle Alterung der japanischen Bevölkerungsstruktur. Vor allem die geburtenstarke Generation der unmittelbaren Nachkriegszeit, die sogenannten »Baby-Boomer« (*dankai sedai*), d.h. Personen, die zwischen 1947 und 1949 (oder in einer breiteren Definition bis 1951) geboren wurden, erfahren besondere Aufmerksamkeit. Seit 2007 erreichen diese Personen das Alter von 60 Jahren und damit das offizielle Renteneintrittsalter. Im Hinblick auf die Nachfolge in KMU kommt dem Aspekt der Alterung der Gesellschaft eine besondere Bedeutung zu. Das Durchschnittsalter der Geschäftsführer in KMU (Kapital von unter 10 Millionen Yen) stieg in den letzten 20 Jahren um mehr als fünf Jahre, während es in großen Unternehmen (Kapital von mehr als 1 Milliarde Yen) relativ konstant bei rund 62–63 Jahren blieb. Die Gründer sind im Schnitt über 57 Jahre alt, und mit einem durchschnittlichen Rücktrittsalter von 67 Jahren wird die Nachfolgefrage zu einer der wichtigsten Herausforderungen der nächsten zehn Jahre (JCBS 2006: 5).

Für diese Entwicklung gibt es vor allem zwei Ursachen: Auf der einen Seite steigt das Alter der neuen Gründer. Viele ehemalige Angestellte wagen den Schritt in die Selbständigkeit erst nach dem Ausscheiden aus einem großen Unternehmen (BOSSE 2003). Auf der anderen Seite nimmt die Zahl der Unternehmen insgesamt ab. Eine geringe Gründungsaktivität – Japan belegt unter den OECD-Ländern den vorletzten Platz vor Ungarn – und eine steigende Zahl von Insolvenzen sind dafür

verantwortlich. Die Zahl der Firmenschließungen überstieg in den letzten Jahren leicht die Zahl der Neugründungen. 50% der Unternehmen wurden in der Nachkriegszeit gegründet. Der Anstieg im Durchschnittsalter der Gründer kann daher primär auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass von den bestehenden Unternehmen bisher nur wenige einen Generationswechsel vollzogen haben (SMEA 2007; STORZ 1997).

Gerade in kleinen Unternehmen, in denen der Gründer eine zentrale Rolle als so genannter »Werttreiber« spielt, kann ein plötzlicher Tod oder Krankheit dieser zentralen Person verheerende Folgen haben bis zum Konkurs des Unternehmens. Laut einer Studie von HARADA (2007) sind die am häufigsten genannten Gründe für die Schließung eines Unternehmens pessimistische Zukunftsaussichten für das Geschäft (37,9 %) sowie Alter und Krankheit des Geschäftsführers (20,0 %). Dies gilt insbesondere für jene Unternehmen, in denen die Geschäftsführer älter als 65 Jahre sind (68 % der Schließungen). Viele kleine Unternehmen wurden nicht in der Absicht einer Fortsetzung der Geschäftstätigkeit über einen langen Zeitraum gegründet. Insbesondere im Fall von Einzelunternehmern ohne zusätzliche Mitarbeiter endet die Geschäftstätigkeit mit dem Eintritt des Gründers in den Ruhestand. Für alle anderen Unternehmen ist eine frühzeitige Nachfolgeplanung von strategischer Bedeutung. Gemäß einer Umfrage der Japanese Conference of Business Succession (JCBS 2006) haben bisher weniger als die Hälfte aller Unternehmer (43 %) bereits einen Nachfolger. Die große Mehrheit dieser Unternehmen, nämlich etwa drei Viertel der KMU, hat zudem keine oder nur unzureichende Vorbereitungen für die Nachfolge getroffen. Umgekehrt bedeutet dies, dass nur ca. 8 % der Unternehmen eine sichere Nachfolgeplanung vorweisen können.

3 Forschungsfragen

In diesem Beitrag sollen insbesondere folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Wie wird die Nachfolge in japanischen Familienunternehmen organisiert? Wie bereits erwähnt, gibt es einen offensichtlichen Mangel an Literatur über Nachfolge in japanischen KMU, obwohl dieses Thema von zentraler Bedeutung ist. Ziel ist es daher, einen Beitrag zum Schließen dieser Lücke in der KMU-Forschung zu leisten.
2. Was sind Erfolgsfaktoren für die Nachfolge in Familienunternehmen in Japan? Es soll nach empirischen Belegen für gemeinsame Muster in der erfolgreichen Nachfolge in Hinblick auf mögliche Erfolgsfaktoren gesucht werden.

Damit soll ein Beitrag zur übergeordneten Frage, wie die Nachfolge am besten organisiert werden kann, geleistet werden.

Im folgenden Kapitel soll das empirische Vorgehen skizziert und die Ergebnisse vorgestellt werden.

4 Datenanalyse

4.1 Auswahl der Unternehmen

Für die Untersuchung wurden neun Unternehmen befragt. Um Einflüsse durch Branchenunterschiede so weit wie möglich auszuschließen, wurde der Schwerpunkt auf die japanische Möbelindustrie gelegt, zumal es in dieser Branche besonders viele traditionelle Familienbetriebe gibt. Die japanische Möbelindustrie ist geprägt von kleinen und mittleren Unternehmen. Mehr als die Hälfte (55 %) der rund 8.300 Unternehmen beschäftigt weniger als vier Arbeitnehmer. 92 % haben weniger als 20 Beschäftigte. Nur acht Unternehmen (0,1 %) beschäftigen mehr als 300 Arbeitnehmer. Die Mehrheit der Unternehmen in der Möbelindustrie sieht sich ernsthaften strukturellen Problemen gegenüber, im Wesentlichen als Folge der Konjunkturabschwächung nach dem Platzen der »Bubble-Economy« Anfang der 1990er Jahre und den Auswirkungen der Globalisierung. Zwischen 1991 und 2004 sank die Nachfrage nach Möbeln um mehr als 55 %. Im gleichen Zeitraum wurden 3.800 Unternehmen (entspricht einem Anteil von 32 %) geschlossen. Durch den Renteneintritt der ersten Baby-Boomer Generation und dem Eintritt in ein stabiles konsumfähiges Leben der Nachfolgeneration (Geburten zwischen 1972 und 1974) erwartet die Branche in den nächsten Jahren wieder wachsende Umsätze (IDAFIJ 2006). Alle befragten Unternehmen bestanden länger als 40 Jahre und haben damit die Höhen und Tiefen der japanischen Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten durchgemacht.

Geeignete Interviewpartner wurden mit Hilfe der *International Development Association of the Furniture Industry in Japan* (IDAFIJ) und dem Verband der Möbel-Hersteller in Tōkyō, Hiroshima und Aichi identifiziert. Schließlich wurden 24 Unternehmen per Telefon aus Deutschland kontaktiert. Davon konnten Interviews mit sechs Unternehmen organisiert werden. Weitere Kontakte konnten über den Direktor der KMU-Akademie in Tōkyō vermittelt werden. Das endgültige Panel bestand aus sechs Unternehmen aus der Möbelbranche, zwei aus der verarbeitenden Industrie und ein Unternehmen aus dem Groß- und Einzelhandel (siehe Tabelle 3).

Die Unternehmen wurden zwischen 1862 und 1965 gegründet, wobei vier Unternehmen in der Nachkriegszeit entstanden. Anders als in der Untersuchung von BOSSE (2003) war in allen Unternehmen zum Zeitpunkt des Interviews ein Nachfolger in der Führungsposition, sechs Unternehmen waren in der Hand der zweiten Generation, zwei in der dritten und das älteste bereits in der vierten Generation. Sieben der befragten Unternehmen waren KMU, da die Zahl der Beschäftigten zwischen 75 und 200 lag. Im Durchschnitt hatten diese Unternehmen 138 Mitarbeiter. Ein Unternehmen war hingegen ein Kleinunternehmen mit nur sechs Mitarbeitern. Ein weiteres Unternehmen gehörte mit 1.700 Mitarbeitern zu den großen Unternehmen.

Alle befragten Geschäftsführer erreichten ihre Position durch Erbfolge. In fast allen Unternehmen ist auch in Zukunft geplant, die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln. Selbst in Unternehmen, in denen bisher keine Entscheidung getroffen wurde, gab es eine klare Präferenz für einen Nachfolger aus der Familie.

Die Interviews wurden auf der Grundlage eines semi-strukturierten Fragebogens durchgeführt. Um Trends zu erkennen und quantitativ messbar zu machen, wurden die Teilnehmer trotz der geringen Anzahl von Interviews in drei Fragen gebeten, Faktoren zu bewerten, die für die Nachfolgeplanung und der Ausbildung der Nachfolger wichtig erscheinen. Die Fragen wurden zunächst in Deutsch formuliert und ihre Konsistenz wurde in Interviews mit zwei deutschen mittelständischen Unternehmen geprüft. Nach einigen Anpassungen, die aus diesen Interviews resultierten, wurde der Fragebogen von zwei japanischen Muttersprachlern getrennt übersetzt und anschließend auf Konsistenz geprüft.

TABELLE 3: *Firmenüberblick (chronologische Reihenfolge)*

Firma	Region	Firmengröße		Gründungsjahr	Generation (jetziger Chef)
		Mitarbeiter	Kapital		
A	Tōkyō	180	90 Mio. Yen	1862	4
B	Tōkyō	76	49,8 Mio. Yen	1918	2
C	Tōkyō	75	92 Mio. Yen	1959	2
D	Tōkyō	178	95 Mio. Yen	1965	2
E	Hiroshima	200	90 Mio. Yen	1940	3
F	Aichi	1700	k.A.	1940	2
G	Shizuoka	6	k.A.	1922	3
H	Gifu	127	40,2 Mio. Yen	1960	2
I	Gifu	133	37,2 Mio. Yen	1947	2

Quelle: Verfasser.

4.2 Ergebnisse aus den Interviews

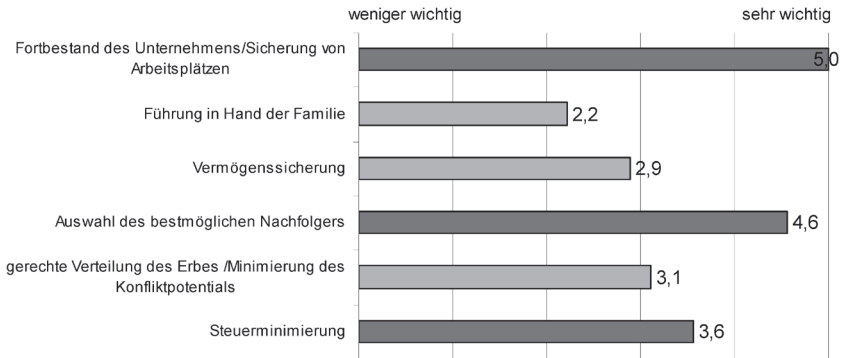
Auch wenn Nachfolge in jedem Unternehmen anders verläuft und immer sehr individuelle Komponenten hat, lassen sich bestimmte Muster in den Antworten aller neun Befragten aufzeigen. Bei den drei zu Vergleichszwecken aus anderen Branchen ausgewählten Unternehmen machen sich unterschiedliche Marktumfelder und Strategieausrichtungen bemerkbar. Hinsichtlich der Planung und Durchführung der Nachfolge bestätigten ihre Aussagen jedoch diejenigen der Unternehmen aus der Möbelbranche, sodass alle Interviews bei der Untersuchung berücksichtigt wurden.

Auslöser dafür, sich Gedanken über die Nachfolge zu machen, war bei den Befragten in der Regel ein bestimmtes Ereignis wie z.B. eine Krise im Unternehmen, die Krankheit des alten Geschäftsführers oder das Erwachsenwerden der Kinder. Ein genauer Zeitpunkt für den Transfer wurde bisher nur von wenigen Unternehmern festgelegt, vor allem, da einige der befragten Unternehmer selbst erst vor kurzem in ihre Position gelangt sind. Entscheidende Faktoren waren in diesen Fällen der Zustand des Unternehmens oder das Alter des Geschäftsführers. Ein weiterer Interview-Partner macht die Übertragung von der Altersstruktur der Mitarbeiter abhängig, da so der gesamte Vorstand ersetzt werden kann. Ein anderer Unternehmer unterstrich jedoch den Vorteil einer Übertragung zum Zeitpunkt des Todes, da der alte Geschäftsführer dann nicht mehr eingreifen kann.

Die befragten Unternehmer zeigten sich offen für eine mögliche Änderung im Management-Stil. Sie waren sich einig, dass keine oder nur geringfügige Änderungen an der grundlegenden Philosophie vorgenommen werden sollte, dass jedoch Anpassungen an die jeweiligen Umstände wichtig sind. Nach einer Übertragung sollten das Unternehmen zunächst unverändert weitergeführt und Veränderungen schrittweise eingeführt werden. Für die Entwicklung hin zu einem unabhängigen Unternehmer nannte ein Befragter – frei nach Schumpeter – das japanische Sprichwort *shu ha ri* (Lernen – mit der Tradition brechen – Loslassen).

Für alle Interviewpartner waren drei Ziele von besonderer Bedeutung: die langfristige Fortführung des Unternehmens, die Auswahl des am besten qualifizierten Nachfolgers und die optimale finanzielle Organisation, insbesondere in Bezug auf Steuern.

ABB. 3: Zielsetzungen der Nachfolgeregelung



Quelle: eigene Umfrage.

Die Philosophie und/oder die Geschäftsidee des Unternehmens erwiesen sich als der entscheidende Faktor für die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens. Für alle befragten KMU war Arbeitsplatzsicherheit als Beitrag für die Gesellschaft ein großes Anliegen, während Gewinne als von geringer Bedeutung eingestuft wurden. Ein Unternehmer unterstrich seine Verantwortung als einer der größten Arbeitgeber in der Region. Für ihn war es wichtig, dass der Sohn in der Lage sein muss, diese Verantwortung zu übernehmen und das Unternehmen weiter zu führen.

Die Qualifikation der Nachfolger wurde in allen Fällen als wichtig betrachtet. Die befragten Unternehmer waren alle Nachfolger, teilweise in direkter Linie des Firmengründers. Für sie spielten Aus- und Weiterbildung eine wichtige Rolle für ihre Entwicklung zu einem Unternehmensführer. Die Zukunft ihrer eigenen Kinder planen sie jedoch nicht fest mit der des Unternehmens, sondern möchten diese Frage ihren Kindern zur freien Entscheidung überlassen.

Bei der Wahl des Nachfolgers besteht dennoch eine allgemeine Präferenz für ein Familienmitglied, da er/sie die Philosophie des Unternehmens am besten versteht. Außerdem ist die Chance, dass er/sie bereits einen Einblick in das Unternehmen in jungen Jahren bekommen hat und bereits eine gewisse Verpflichtung empfindet, höher als bei einem externen Nachfolger.

Aber selbst wenn ein potentieller Nachfolger in der Familie vorhanden ist, bedeutet dies nicht, dass er/sie geeignet für die Leitungsaufgabe ist. Nach Aussage der Interviewpartner ist eine Ausbildung in einem anderen Unternehmen besonders

wichtig für einen Nachfolger. Ein Unternehmer hat dies mit dem Sprichwort *tanin no meshi wo kuu* (wörtlich: »anderer Leute Reis essen«) beschrieben, d.h. die Eltern verlassen und mit anderen leben, um damit soziale Erfahrungen zu sammeln.

Von einer finanziellen Perspektive aus spielen steuerliche Überlegungen eine wichtige Rolle bei der Nachfolgeplanung. Als externe Faktoren stellen sie i.d.R. ein Hindernis für eine reibungslose Übertragung dar. Aufgrund der Komplexität dieser Fragen benötigten die Unternehmer zumeist steuerliche Beratung. Darüber hinaus äußerten alle Unternehmer den Wunsch nach einer Senkung der Erbschaftssteuer. Anders als in der Untersuchung von BOSSE (2003), die steuerlichen Aspekten eher eine untergeordnete Bedeutung zuspricht, spielen diese für die von uns befragten Unternehmer offenbar eine bedeutsame Rolle.

Die Beziehungen zu den Banken ist aus Sicht der Unternehmer abhängig vom Ausmaß der Verbindlichkeiten. Einige Unternehmen haben keine Bankverbindlichkeiten oder haben diese bereits aufgrund guter Geschäftsentwicklung zurückgezahlt. Einige der Befragten waren jedoch besorgt, wie die Nachfolger die Bankkredite zukünftig mit privaten Besitztungen absichern können. Ein Unternehmer beschreibt das Verhältnis der japanischen Unternehmer zu den Banken: »Banken leihen gerne einen Schirm, wenn das Wetter schön ist, aber wenn es regnet, lassen sie dich im Regen stehen« (Unternehmen E).

5 Diskussion: Faktoren für eine erfolgreiche Nachfolge

5.1 Nachfolgeplanung

Nachfolgeplanung ist eine Komponente der strategischen Unternehmensplanung. Somit ist eine frühzeitige Berücksichtigung der Gestaltung der Übertragung von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Ausführung des Nachfolgeprozesses (HARVESTON, DAVIS und LYDEN 1998).

Die verschiedenen Ziele der Planung lassen sich in unternehmerische und familiäre Ziele unterteilen (WEHRLI 2007). Ziele können der Fortbestand des Unternehmens, die Erhaltung der Rentabilität und Liquidität, die Beibehaltung einer klaren Führungsstruktur oder der Schutz der Familie sein. Unternehmensnachfolge bedeutet die Übertragung von Eigentum und Führung, die grundsätzlich getrennt von einander stattfinden kann. In Bezug auf die Übertragung des Eigentums gibt es im Wesentlichen die Optionen, das Unternehmen zu verschenken bzw. zu vererben oder es zu verkaufen. Parallel hierzu gibt es hinsichtlich der Managementnachfolge die Möglichkeiten einer Familien-internen oder einer -externen Übertragung.

5.2 Familien-interne Nachfolge

Die durchgeführten Interviews ergaben, dass ein wichtiger Vorteil der Familien-internen Nachfolgeregelung das größere persönliche Vertrauen in die Nachfolger und die höhere Akzeptanz durch die Mitarbeiter und Kunden ist. Auch die Fortsetzung des Marken- und/oder Firmennamens war oftmals von Bedeutung. Wenn ein Nachfolger in einem frühen Stadium bestimmt wird, kann zudem die Nachfolge auf langfristiger Basis geplant werden und die Nachfolger können besser trainiert werden (JCBS 2007).

Die Vermögenswerte und Aktien können durch Erbschaft oder Schenkung an die Nachfolger übertragen werden. Im Rahmen der Interviews konnten verschiedene Formen der finanziellen Organisation der Familiennachfolge identifiziert werden. In zwei der befragten Unternehmen wurde eine Holding mit dem Nachfolger an der Spitze gegründet. Die Aktien wurden dann nach und nach an die Holding verkauft. Im Fall eines anderen Unternehmens wurde eine Kombination aus Schenkung und Erbschaft angestrebt, in der die daraus resultierende Schenkungssteuer durch ein höheres Managergehalt und damit aus dem Betriebsvermögen beglichen wird.

Es ist nicht immer möglich, einen geeigneten Nachfolgekandidaten in der eigenen Familie zu finden. Mehrere Unternehmer betonten in den Interviews, dass die Fähigkeiten und die Willenskraft der Nachfolger von zentraler Bedeutung ist. Daher war auch die Familien-externe Nachfolge eine Option für die Unternehmer. Damit kommt unsere Untersuchung zu deutlich anderen Ergebnissen als Bosse (2003), bei der Nachfolge außerhalb der Familie so gut wie keine Rolle spielte. Es ist anzunehmen, dass hierfür zwei Faktoren ausschlaggebend sind: Zum einen dürfte sich der demografische Faktor inzwischen stärker bemerkbar machen, so dass es schlichtweg schwieriger wird, einen Nachfolger in der Familie zu finden. Zum anderen ist die von uns untersuchte Möbelbranche mit strukturellen Problemen behaftet, so dass die Bereitschaft zur Nachfolge möglicherweise geringer ausfällt.

5.3 Nachfolge durch einen externen Manager

Mit der Nachfolge durch einen externen Manager steigt grundsätzlich die Zahl der potenziellen Kandidaten. Insbesondere wenn ein Arbeitnehmer, der für eine lange Zeit in der Firma tätig war, als Nachfolger gefunden werden kann, ist in der Regel die Kontinuität in der Führung sichergestellt. Vor allem größere Unternehmen nutzen die Möglichkeit der Rekrutierung aus einem großen Pool von qualifizierten

Managern vor allem aus den eigenen Reihen aber auch vom externen Arbeitsmarkt (MAKINO 2003).

Der größte Nachteil ist allerdings, dass externe Bewerber oft nicht die finanziellen Möglichkeiten für den Erwerb der Mehrheitsanteile mitbringen sowie nicht für persönliche Schulden/Verpflichtungen garantieren können (JCBS 2007).

5.4 Mergers & Acquisitions

Der Verkauf des Unternehmens kann eine sinnvolle Alternative für die Fortführung eines Unternehmens sein, wenn kein geeigneter Nachfolger in der Familie oder im Unternehmen gefunden werden kann. Durch einen Verkauf des Unternehmens können die Arbeitsplätze im Unternehmen in der Regel gesichert werden. Der jetzige Eigentümer kann sich mit dieser Sicherheit und dem Erlös aus dem Verkauf in den Ruhestand zurückziehen. Darüber hinaus ist hinsichtlich der Besteuerung ein Verkauf günstiger als die Liquidation (BOSSE 2003; JCBS 2007).

Auf der anderen Seite haben insbesondere KMU oft Schwierigkeiten, einen Käufer zu finden, der den Vorstellungen, z.B. hinsichtlich Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter und Verkaufspreis, entspricht. Durch eine Änderung in der Führung können Konflikte mit dem bisherigen Management-Stil und der Organisationskultur auftreten (JCBS 2007).

Insgesamt spielt in Japan Erbfolge die größte Rolle. In unserer Studie sind alle befragten Unternehmer in ihre Position durch Erbfolge gelangt. Auch für die künftige Planung bestand eine klare Präferenz für ein Familienmitglied. Statistisch gesehen erfolgen 62 % aller Übertragungen innerhalb der Familie, mehr als 40 % auf den eigenen Sohn oder die eigene Tochter. Allerdings zeigt sich in den letzten 20 Jahren ein Rückgang um mehr als 30 %. Gleichzeitig ist die Anzahl der Familien-externen Nachfolgen von 6,4 % auf 38 % gestiegen. Vor allem in größeren Unternehmen gibt es eine Tendenz zur Nachfolge durch Familien-externe Manager. Insbesondere für kleine Unternehmen spielen M&A noch keine wichtige Rolle (JCBS 2006).

6 Zusammenfassung

Das Ziel dieses Beitrags war es, einen Überblick über die Situation der Familienunternehmen in Japan zu geben und die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Nachfolge zu analysieren.

Familienunternehmen spielen eine wichtige Rolle in der japanischen Wirtschaft und werden als »typisch japanische« Form der Wirtschaftsunternehmen angesehen. Sie sind besonders gekennzeichnet durch einen langfristig orientierten Führungsstil. Dieser findet seinen Ausdruck in der japanischen Familie, in der die Fortsetzung des Hauses eine höhere Bedeutung hat als Blutsbeziehungen. Auch heute noch findet sich daher die höchste Zahl von alten Familienunternehmen in Japan.

Für eine erfolgreiche Nachfolge ist die Situation innerhalb des Familienunternehmens entscheidend. Eine frühzeitige Berücksichtigung dieses Themas und die Planung der erforderlichen Maßnahmen sind wichtig für die strategische Zukunft des Unternehmens. Da in Familienunternehmen verschiedene Interessengruppen aufeinander treffen, spielt der sorgfältige Umgang mit den Beziehungen zwischen den beteiligten Personen eine wichtige Rolle. Kommunikation und Vertrauen zwischen den Mitgliedern der Familie sowie die soziale Verantwortung für die Mitarbeiter sind die wichtigsten Faktoren.

Die Organisationskultur der japanischen Familienunternehmen kann als ein Erfolgsfaktor für die Kontinuität des Unternehmens angesehen werden. Kodices regulierten die Tätigkeit der Mitarbeiter über Generationen in den alteingesessenen (Handels-) Firmen. Nach wie vor sind Unternehmensphilosophien üblich in Japan und bilden die Grundlage für die Unternehmenskontinuität. Damit bestätigt sich die bereits von BOSSE (2003) gemachte Beobachtung, dass neben dem Übertrag von Eigentum und Führung die Übertragung der Werte eine besondere Rolle spielen.

Die Ausbildung der Nachfolger wird als zunehmend wichtiger als die Familienzugehörigkeit angesehen. Auch wenn die eigenen Nachkommen immer noch die erste Wahl für eine Nachfolge sind, ist ein Trend zu externen Managern erkennbar, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Aus der Sicht der Nachfolger kann die Nachfolge als eine Chance begriffen werden, das Unternehmen mit neuen Produkten oder in neuen Märkten zu positionieren.

Die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Nachfolge können wie folgt zusammengefasst werden:

- eine gute Finanz- und Steuerplanung des Übergangs,
- eine klare Unternehmensphilosophie als Ausdruck von Kontinuität,
- die Auswahl des am besten qualifizierten Nachfolgers.

Insgesamt haben die Untersuchung damit die Ergebnisse von BOSSE (2003) bestätigt. Es gibt nach wie vor eine klare Präferenz für eine Erbfolge, offenbar wird eine familienexterne Nachfolge jedoch zunehmend in Betracht gezogen.

Literatur

- ARONOFF, CRAIG E., STEPHEN L. MCCLURE und JOHN L. WARD (2003), *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*, Marietta: Family Enterprise Publisher
- BHAPPU, ANITA D. (2000), »The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management«, in: *The Academy of Management Review*, 25, 2, S. 409–415
- BOSSE, FRIEDERIKE (2003): *Nachfolgeregelung im japanischen Mittelstand*, Hamburg: Institut für Asienkunde
- CHOSUN ONLINE (2007), »Chūshōkigyō no jigyō shōkei wo shien suru nihon to doitsu« [Unterstützung für Nachfolger in Japan und Deutschland], <http://www.chosunonline.com/article/20071205000043>, Zugriff am 15.03.2008
- CHUA, JESS H., JAMES J. CHRISMAN und PRAMODITA SHARMA (1999), »Defining the Family Business by Behaviour«, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23, 4, S. 19–39
- CHŪSHŌKIGYŌCHŌ (2005), FAQ *chūshōkigyō no »teigi ni tsuite«* [Frequently Asked Questions zu »Definition von KMU«], <http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq01.html>, Zugriff am 20.11.2007
- CHŪSHŌKIGYŌCHŌ (2006), *Chūshōkigyō no kigyōsū, jigyōsū* [Anzahl der Unternehmen und Betriebsstätten von KMU], www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/kigyous.xls, Zugriff am 12.12.2007
- EISENMANN-MITTENZWEI, ALEXANDER (2006), *Familienunternehmen and Corporate Governance*, Hamburg: D. Kovač
- HARADA, NOBUYUKI (2007), »Which Firms Exit and Why? An Analysis of Small Firm Exits in Japan«, in: *Small Business Economics*, 29, S.401–414
- HARVESTON, PAULA D., PETER S. DAVIS, und JULIE A. LYDEN, (1998), »The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-generational Perspective«, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22, 3, S. 31–53
- HENNERKES, BERND (2004), *Die Familie and ihr Unternehmen*, Campus: Frankfurt
- HOWORTH, CAROLE, MARY ROSE und ELEANORE HAMILTON (2006), »Key Debates in Family Business Research«, in: MARK CASSON, BERNARD YEUNG, ANURADHA BASU und NIGEL WADESON (Hg.), *Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford: Oxford University Press, S.225–247
- HUBER, HANS-GEORG und HERIBERT STERR-KÖLLN (2006), *Nachfolge in Familienunternehmen*, Stuttgart: Schäffer-Pöschel
- IDAFIJ (INTERNATIONAL DEVELOPMENT ASSOCIATION OF THE FURNITURE INDUSTRY IN JAPAN) (2006), *General Situation of the Furniture Industry in Japan*, Tōkyō: IDAFIJ
- JCBS (JAPANESE CONFERENCE OF BUSINESS SUCCESSION) (2006), *Jigyō shōkei gaidorain* [Handbuch Unternehmensnachfolge], http://www.jcbshp.com/achieve/guideline_01.pdf, Zugriff am 08.09.2007
- JSBR (JAPAN SMALL BUSINESS RESEARCH INSTITUTE) (2007), *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan 2007*, http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/h19/download/2007hakusho_eng.pdf, Zugriff am 18.03.2008
- KEVENHÖRSTER, PAUL, WERNER PASCHA und KAREN A. SHIRE (2003), *Japan: Wirtschaft – Gesellschaft – Politik*, Opladen: Leske und Budrich

- KITAOJI, HIRONOBU (1971), »The Structure of the Japanese Family«, in: *American Anthropologist*, 73, 5, S.1036
- KLANDT, HEINZ (2005), »Entrepreneur«, in: TOBIAS KOLLMANN (Hg.), *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung*, Wiesbaden: Gabler, S.101–102
- KLANDT, HEINZ (2006), *Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan*, München: Oldenburg
- KOHLBACHER, FLORIAN (2006), »Nisennana nen mondai: Bedeutung und Auswirkungen einer alternden Bevölkerung and Belegschaft für Firmen«, in: MANFRED POHL und IRIS WIECZOREK (Hg.), *Japan 2006 Politik und Wirtschaft*, Hamburg: GIGA, S.103–125
- KOLLMANN, TOBIAS (2005), »Unternehmensgründung«, in: TOBIAS KOLLMANN (Hg.), *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung*, Wiesbaden: Gabler, S.358
- MAKINO, SHIGE (2003), »Book Review: Morikawa Hidemasa (2001), *A History of Top Management in Japan: Managerial Enterprises and Family Enterprises*, Oxford: Oxford University Press«, in: *Asia-Pacific Journal of Management*, 20, 1, S. 141–143
- MCCRACKEN, K. (2000), *Managing the Complexity*, <http://www.familybusinessolutions.co.uk/documents/Managing%20the%20Complexity%20Article.pdf>, Zugriff am 18.03.2008
- PICKEN, STUART D. B. (1987), »Values and Value Related Strategies in Japanese Corporate Culture«, in: *Journal of Business Ethics*, 6, 2, S. 137–143
- RAMSEYER, JOHN M. (1979), »Thrift and Diligence. House Codes of Tokugawa Merchant Families«, in: *Monumenta Nipponica*, 34, 2, S.209–230
- SCHULTE, ROLF (2006), *Gibt es eine Theorie der Unternehmensgründung? Überlegungen zum Theorieapparat eines jungen Forschungsfeldes*, http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2006/Topicso6/D/Rencontres_2006_Schulte.pdf, Zugriff am 13.11.2007
- SHANKER, MELISSA C. und JOSEPH H. ASTRACHAN, (1996), »Myths and Realities: Family Businesses: Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics«, in: *Family Business Review*, 9, 2, S. 107–119
- SHIZUOKA SANGYŌ SHIEN SAITO (2007) *Bijinesu shien kōza* 9 [9. Seminar zur Geschäftsunterstützung], http://www.hanjyou.jp/~b-nest/doc/school/seminor/bis_semi_07109.html, Zugriff am 19.03.2008
- SMEA (SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AGENCY) (2007), *Share of SMEs in the Japanese Economy*, http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/07/01.html, Zugriff am 18.03.2008
- STORZ, CORNELIA (1997), *Der mittelständische Unternehmer in Japan*, Nomos: Baden-Baden
- VEIHL, PAUL (2003), *Familieninterne Unternehmensnachfolge – Eine Ex-Post-Analyse aus Nachfolgersicht*, Münster (Eigenverlag)
- WEHRLI, HANS P. und JAN KIRENZ (2007), »Nachfolgeplanung als strategische Herausforderung«, in: *Der Schweizer Treuhänder*, 5, S. 319–322
- YAMASHIRO, AKIRA (1997), *Japanische Managementlehre*, München: Oldenbourg Verlag
- ZWICK, GARY A. und JAMES J. JURINSKI (1999), *Tax and Financial Planning for the Closely Held Family Business*, Philadelphia: ALI-ABA