

Der »neue Geist des Kapitalismus« in Japan?

Karin-Ulrike Nennstiel

The New Spirit of Capitalism in Japan?

The theory of the »New Spirit of Capitalism« as elaborated by Luc Boltanski and Eve Chiapello (1999), has not received very much attention in Japan so far. Nonetheless, this »new spirit« is spreading in Japan as well as in Western countries. It may be more difficult to observe this occurrence in Japan, however, because of the fact that traditional structures, management methods and gratification systems are still predominant in and represented by extended enterprises, which have been the center of attention for foreign researchers for decades.

The article starts with a short summary of the »New Spirit of Capitalism« theory and clarifies some of the literature which focuses on this topic in Japan. Next, the article outlines the eminent characteristics of the Japanese management and gratification system and its historical basis. These are contrasted with case studies of startup entrepreneurs, their biographies, ideas and principles of management. Some of them have been extraordinarily successful in managing to build up a new company, mostly in the IT, finance or insurance sectors. It is emphasized that these entrepreneurs represent the »New Spirit of Capitalism« in Japan and, despite being few in number, are exerting enormous influence on economic and educational politics.

1 Einleitung

Luc Boltanski und Eve Chiapello entwarfen das Bild eines »neuen Geistes des Kapitalismus«, das in der westlichen Soziologie viel rezipiert wurde, in Japan aber bislang wenig Beachtung fand (Boltanski and Chiapello 1999, 2006 [deutsche Übersetzung]). Die Gründe dafür mögen zunächst dahingestellt bleiben, doch der »neue Geist«, so die These des vorliegenden Beitrags, findet sich auch in Japan. Er zeigt

sich in hohem Maße verknüpft mit den Entwicklungen der Informationstechnologie und mit den gesellschaftlichen Veränderungen, die sie hervorriefen. Diese Veränderungen griffen Boltanski und Chiapello in einer späteren Arbeit (Boltanski und Chiapello 2005a) auf, um sie in ihre Analyse einzubeziehen.

Ihr Buch gilt primär einer Analyse der Transformationsprozesse in Frankreich zwischen den 1960er und 1990er Jahren, doch beabsichtigten sie gleichzeitig auch, »auf der Grundlage dieser historischen Periode ein Modell auszuarbeiten, das einen allgemeineren Gültigkeitsanspruch erhebt« (Boltanski und Chiapello 2006: 32). Ausgehend von diesem Modell untersucht der vorliegende Beitrag, inwieweit der »neue Geist des Kapitalismus« sich auch in Japan wiederfindet, was seine Träger auszeichnet und in welchem gesellschaftlichen Kontext sie agieren.

Der Beitrag gliedert sich folgendermaßen: An die Einleitung schließt sich eine kurze Wiedergabe der zentralen Aussagen von Boltanski und Chiapello über den »neuen Geist des Kapitalismus« an, inklusive einer Zusammenfassung ihrer Rezeption in der japanischen Fachliteratur. Danach folgt eine Skizze entscheidender Charakteristika japanischer Belohnungs- und Managementstrukturen und ihrer historischen Basis. Der vierte Abschnitt widmet sich Trägern des »neuen Geistes« in Japan, ihren Karrieren, Selbstdarstellungen in den Medien, ihren Prinzipien und ihrer Bedeutung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Zur Einschätzung der Bedeutung ihrer Bildungskarrieren erfolgt eine Skizzierung der Charakteristika japanischer Bildungswege. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit.

2 Der »neue Geist des Kapitalismus«

Boltanski und Chiapello (2006: 22–31) gehen in ihrer Studie der Frage nach, warum trotz der so offensichtlichen Verschlechterung der Lebensbedingungen vieler Menschen – »Verarmungserscheinungen der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, stetiger Anstieg der Arbeitslosenzahlen, zunehmend unsichere Beschäftigungsverhältnisse und gleich bleibendes Einkommensniveau bei gleichzeitig wachsenden Anlagegewinnen« (Boltanski und Chiapello 2006: 26) – nach den sozialen Bewegungen der 1960er Jahre theoretisch fundierte Kritik »gegen Ende der 70er Jahre plötzlich von der Bildfläche verschwand und einem Kapitalismus, der sich neu formierte, fast zwei Jahrzehnte lang das Feld [überließ]« (Boltanski und Chiapello 2006: 21–22).

»Angesichts der Tendenz des Kapitalismus, [...] sich der Marktregulierung und damit der Regulierung durch die Konkurrenz zu entziehen« (Boltanski und Chiapello 2006: 554), halten sie Kritik für unerlässlich. Erschwert werde sie jedoch durch

das Dilemma, dass »die Bewegungen der Kritik unbeabsichtigt den Kapitalismus über die Gefahren informieren, die ihn bedrohen« (Boltanski und Chiapello 2006: 554). Dadurch gelinge es ihm, sich jeweils adäquat anzupassen, bevor Kritik ihm wirklich gefährlich werden könne.

Ausgehend von diesen Grundüberlegungen analysieren die beiden Autoren vergleichend französische Managementliteratur der 1960er und der 1990er Jahre, um die Veränderungen des kapitalistischen Geistes und seiner Kritik bloß zu legen. Das Ergebnis fassen sie tabellarisch zusammen (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Formen des kapitalistischen Geistes

	Erster Geist Ende des 19. Jh.	Zweiter Geist 1940–1970	Dritter Geist Seit den 1980er Jahren
Formen der Kapitalakkumulation	Kleine Familienunternehmen Bourgeois-Kapitalismus	Managerfirmen; große Industrieunternehmen; Massenproduktion; Staatl. Wirtschaftspolitik	Netzwerkförmige Unternehmensstruktur; Internet, Biotechnologie; Globale Finanzierung; Variierende, differenzierte Produktpalette
Anreize	Freiheit von lokalen Kommunen; Fortschritt	Karrierechancen; Machtpositionen; Mögliche Effektivität in »freien Ländern«	Keine autoritären Chefs mehr; Unschärfe Organisationsstrukturen; Innovation und Kreativität; Permanenter Wandel
Fairness	Mischung aus häuslicher und Marktfairness	Effektivität belohnende Meritokratie; zielgerichtetes Management	Neue Formen der Meritokratie, orientiert an Mobilität und Netzwerkfähigkeiten; Jedes Projekt bietet Chancen, die eigene <i>employability</i> zu steigern
Sicherheit	Persönl. Eigentum; Persönl. Beziehungen; Almosen, Paternalismus	Langzeitplanung; Karriere; Wohlfahrtsstaat	Sicherheit für die Mobilen und Anpassungsfähigen; Unternehmen bieten Ressourcen zur Selbsthilfe; Selbstmanagement

Quelle: Boltanski und Chiapello (2005a: 166).

Das Resultat der Transformationsprozesse seit den 1990er Jahren skizzieren Boltanski und Chiapello auf der Grundlage des von Boltanski und Thévenot (1991) früher erarbeiteten Modells als ein neues »Rechtfertigungssystem«. Der Wert aller Menschen, Dinge und Handlungen bemisst sich in diesem Legitimationssystem nach Aktivitäten, Projektinitiativen und Netzwerken, im Arbeitsleben wie auch in Bereichen außerhalb davon, bezahlt oder unbezahlt, gewinnbeteiligt oder ehrenamtlich, als Produktivität messbar oder nicht. Es kommt ausschließlich darauf an, immer aktiv Projekte zu betreiben mit anderen Menschen, den Kopf voller Ideen zu haben und stets Vorfreude auf das nächste Projekt zu artikulieren. Alle Beteiligten wissen von Beginn an um die Kurzlebigkeit ihres Projektes, was ihren Enthusiasmus jedoch

kaum beschneidet. Denn der Erfolg eines Projektes besteht in der Erweiterung des eigenen Netzwerks und in der Erhöhung der Anzahl absolvierter Projekte.

Die »Großen« in diesem System sind flexibel, anpassungsfähig, aktiv und autonom, risiko- und kontaktfreudig, polyvalent und in der Lage, von einer Aktivität zur anderen zu wechseln, nützliche Informationsquellen zu entdecken und Wiederholung zu vermeiden. Sie reichen Vorteile weiter an ihre Mitarbeiter, wecken Enthusiasmus und fördern die *employability*. Diese tragende Funktion erfüllen in diesem System Manager, Coaches und Innovatoren. Ihre typischen Tätigkeitsbereiche finden sie in der Computer- und Informationstechnologie oder in der Entwicklung neuer Organisationsformen wie Subcontracting, Outsourcing, Schaffung autonomer Arbeitseinheiten oder neuer Lizenzen. Bereitwillig stellen sie alles zur Disposition, was ihre Leistungsfähigkeit irgendwie einschränken könnte, und verzichten auf langfristige Lebensplanung. Doch verfolgen sie mit diesem hohen Einsatz nicht eigennützige Interessen, sondern den Wunsch, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Zu ihren Mitarbeitern bauen sie Vertrauensbeziehungen auf, indem sie ihnen Gehör schenken und ihnen mit Respekt begegnen. Ihre »Größe« zeigt sich vor allem darin, in welchem Maß sie die »employability« der »Kleinen«, die in ihren Projekten mitarbeiten, zu steigern vermögen.

Eine »kleine Existenz« hingegen ist unfähig, sich einzubringen, anderen zu vertrauen und zu kommunizieren; sie ist geprägt von Vorurteilen, Autoritätsgläubigkeit und Intoleranz, strebt nach Stabilität und klammert sich an die eigenen Wurzeln (Boltanski und Chiapello 2005a: 169–170).

In Japan fand die Theorie des »neuen Geistes des Kapitalismus«, wie erwähnt, bislang kaum Resonanz. Abgesehen von einer zweiteiligen Übersetzung des Buches (Boltanski und Chiapello 2013) und des Aufsatzes von Luc Boltanski und Ève Chiapello (2005b) und von kommentierten Übersetzungen der Schrift »De la justification« sowie einem Interview, erscheinen sowohl der Name Luc Boltanskis als auch der Schlüsselbegriff »neuer Geist des Kapitalismus« nur spärlich in wissenschaftlichen Publikationen. Yuji Odagiri (2013, 2014) erörtert Boltanskis theoretische Position im Kontext der Theorien von Bourdieu und Honneth und bringt sie an untergeordneter Stelle auch in Verbindung zur Position der japanischen Soziologen Manabu Akagawa und Kazuo Seiyama. Darüber hinaus finden sich Verweise auf Boltanski in einigen wenigen Artikeln benachbarter Disziplinen wie den Wirtschaftswissenschaften (Niiyama 2000; Suda und Ebizuka 2013) und der Psychologie (Katagiri und Kashimura 2011).

3 Japanische Managementstrategien

Ein Grund für das geringe Interesse an der Theorie des »neuen Geistes des Kapitalismus« in Japan mag darin liegen, dass sich in Japan die gesellschaftlichen Bedingungen sowie die Wirtschafts- bzw. Arbeitsstrukturen in einigen wesentlichen Punkten deutlich von dem unterscheiden, was Boltanski und Chiapello in ihren Analysen als charakteristisch für die Entwicklungen in Frankreich offenlegten: In vielen westlichen Ländern diente der Toyotismus »in den 1980er Jahren als Referenz, um mit dem fordistischen Erbe zu brechen und die Produktionsmethoden [...] »vom Kopf auf die Füße zu stellen«« (Boltanski und Chiapello 2006: 123). Denn der Toyotismus hob die Trennung von Konzeption, Kontrolle und Ausführung auf und beraubte damit eines der wichtigsten Prinzipien tayloristischer Organisationen seiner Basis. Mit anderen Worten: Wenigstens ein Teil der Managementmethoden, die in den 1980er Jahren in Frankreich »neu« eingeführt wurden, gehörten in japanischen Großunternehmen damals bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten zur Norm: kleine eigenverantwortliche Arbeitsgruppen mit »selbst gesteckten« Zielen, Selbstkontrolle und Eigenverantwortung. Die Voraussetzung dafür, nämlich ein hohes Qualifikationsniveau der Arbeiter, war durch betriebsinterne On-The-Job-Trainings garantiert, so dass die Teams vor Ort sowohl Qualitätskontrollen ihrer Produkte als auch einfache Instandhaltungsmaßnahmen ihrer Maschinen selbständig durchführen konnten.

Was unter dem Ausdruck »Innovative Human Resource Management Act« seit dem Beginn der 1990er Jahre in den USA zum Modell fortschrittlicher Personalpolitik avancierte, beinhaltete aus japanischer Perspektive in den zentralen Punkten¹ lediglich eine US-amerikanische Imitation des Modells der Personalführung, das in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in Japan als japanisches Modell des Personalmanagements (*Nihongata jinji kanri moderu*) entwickelt worden war (Hirano 2011; Moriguchi 2013: 53). Anstellung auf Lebenszeit, Belohnung nach dem Senioritätsprinzip und unternehmensinterne Gewerkschaften galten als die zentralen Säulen dieses Modells (Moriguchi 2013; Okumura 1994), dessen historischer Kontext im Folgenden kurz skizziert wird.

¹ Diese zentralen Punkte umfassen: »selective hiring«, »extensive company training«, »incentive pay«, »flexible job assignments and problem-solving teams«, »non-lay off pledge«, »information sharing between labor and management«, »reduced status distinctions between white-collar and blue-collar workers«.

3.1 Historische Grundlagen des »japanischen Managements«

Betriebsinterne Gewerkschaften symbolisieren aus der Perspektive ihrer Befürworter das Bewusstsein japanischer Angestellter und Arbeiter, dass alle Angehörigen eines Unternehmens »im selben Boot« sitzen, die gleichen Ziele verfolgen und dafür gegebenenfalls auch die eigenen Interessen zurückstecken müssen. Tatsächlich aber entstanden die »Betriebsgewerkschaften« in der ersten Hälfte der 1950er Jahre auf Initiative der Arbeitgeber, um durch eine unternehmensinterne »Zweitgewerkschaft« (*daini kumiai*), der alle abhängig Beschäftigten desselben Unternehmens gemeinsam angehören, den erbitterten Widerstand der Arbeitergewerkschaften gegen Massenentlassungen zu brechen. Damit gelang es ihnen, die meisten herkömmlichen Arbeitergewerkschaften zu zerschlagen. Die »Zweitgewerkschaften« einigen sich seither mit der Unternehmensleitung meist (mehr oder weniger) friedlich in Lohnverhandlungen, die auf der Basis vorab geteilter Informationen geführt werden (Moriguchi 2013).

Während des hohen Wirtschaftswachstums ab Mitte der 1950er Jahre nahm die Nachfrage nach Arbeitskräften enorm zu. Mangels ausgebildeter Fachkräfte begannen die Unternehmen, immer mehr junge Schulabgänger zu rekrutieren (*aotagai*²) und die erforderlichen Fähigkeiten und Fachkenntnisse im eigenen Betrieb als On-the-Job-Training durchzuführen. Anstelle fachspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten zählte bei der Selektion neuer Mitarbeiter fortan das Entwicklungspotential, über das ein Bewerber zu verfügen schien (Moriguchi 2013: 60–61). Einhergehend mit einem allgemeinen Anstieg des (männlichen) Bildungsniveaus gewann daher die »horizontale Differenzierung« unter formell gleichrangigen Bildungsinstitutionen zunehmend an Bedeutung. Mangels anderer Selektionskriterien wurde das Abschlusszeugnis einer angesehenen Oberschule oder Universität zur Grundlage der Erwartung, dass der betreffende Bewerber über besseres Potential verfüge als der einer weniger bekannten Bildungsinstitution. Für die Berufsanfänger verlagerte sich damit der Konkurrenzkampf um die »besten« (bzw. als solche geltenden) Arbeitsplätze auf eine frühere Stufe im Lebensverlauf, nämlich auf die der Aufnahmeprüfung in eine weiterführende Bildungsinstitution. Daraus entstand schließlich das weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt gewordene Phänomen der japanischen »Prüfungshölle« (*juken jigoku*).

Vor dem Hintergrund der skizzierten Veränderungen der Rekrutierungspraxis stieg das Interesse der Unternehmen daran, ihre Mitarbeiter zu halten, denn erstens herrschte, wie gesagt, Arbeitskräftemangel, zweitens hatten die Unternehmen in die Ausbildung dieser Mitarbeiter investiert und drittens kannten diese – je nach Erfah-

² *Aotagai* bedeutet wörtlich »vom grünen Feld kaufen«. Der Ausdruck stammt aus Zeiten, als verarmte Bauern ihren Reis bereits vor dem Reifwerden verkauften.

rung und Status in dem jeweiligen Betrieb – auch Interna, die nicht in die Hände der Konkurrenten gelangen sollten. Daher boten die Personalabteilungen ihren Mitarbeitern durch voraussehbare Beförderung und Lohnsteigerung, durch soziale Einbindung, Wohnraumangebote, Zuwendungen auch für Familienangehörige und bei privaten Ereignissen wie Hochzeit oder Geburt sowie, last but not least, durch die Aussicht auf beachtliche Entlassungsgelder beim Übergang in den Ruhestand vielfältige und attraktive Anreize, dauerhaft in derselben Firma zu bleiben.

Das Lohnsystem, das sich in japanischen Großunternehmen vor diesem Hintergrund herausbildete, berücksichtigte neben den persönlichen Kriterien »Alter«, »Dauer der Unternehmenszugehörigkeit« und »Geschlecht« auch Faktoren wie »Fähigkeit« (*nōryoku*) und »Anstrengung« (*doryoku*). Es setzte sich zusammen aus einer Kombination von »Klassen der Befähigung zur Ausübung bestimmter Tätigkeiten« (*shokunō suikō nōryoku tōkyū = shokunōkyū*) und einer individuellen Personalevaluation (*jinji kōka*), die den Lohn innerhalb der jeweiligen Gehaltsklasse festlegte. Alle (fest angestellten) Mitarbeiter – vom Geschäftsführer bis zum Arbeiter der untersten Position – gehörten einer dieser Gehaltsklassen an, was (neben den betriebsinternen Gewerkschaften) das Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen erheblich stärkte und darüber die Wahrnehmung von Status- und Einkommensunterschieden unterdrückte (Ishida 2014).

3.2 Die Einführung leistungsabhängiger Löhne

Nach dem Zusammenbruch der sogenannten »Bubble-Economy« in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre gerieten die drei Säulen des japanischen Management-Modells immer mehr in die Kritik, weil sie zu Erstarrung und Inflexibilität führten, kaum Möglichkeiten böten zur ausreichenden Anerkennung von individuellem Engagement und individueller Leistung und weil sie gerade jungen Mitarbeitern zu wenig Raum ließen, eigene Ideen einzubringen und attraktive Perspektiven zu entwickeln (Miyoshi 2016; Ōkaji 2005). Um dieser Unzufriedenheit zu begegnen und um die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters angemessen zu honorieren, führten ab den 1990er Jahren mehr und mehr Großunternehmen ein »performance-based pay system« nach US-amerikanischem Vorbild ein (Kōda 2010). Tatsächlich aber verfolgte die Unternehmensleitung, zumal nach dem Zusammenbruch der »bubble economy«, vielfach primär das Ziel, Personalkosten einzusparen (Kōda 2016; Ōkaji 2005: 113). Wie Takahashi (2015) ausführlich erörtert, widerspricht jedoch schon rein logisch die Zielsetzung, durch die Einführung eines leistungsorientierten Belohnungssystems abhängig Beschäftigte zu Leistungssteigerung zu motivieren, dem Ziel, gleichzeitig Lohnkosten einzusparen.

Mit dem Verweis auf den wachsenden Konkurrenzdruck durch zunehmende Globalisierung suchte der japanische Arbeitgeberverband Nikkeiren (Nippon Keizai Dantai Rengōkai) schon seit der zweiten Hälfte der 1980er Jahre nach Möglichkeiten, die Handhabung der Personalkosten umzugestalten. Das Ergebnis dieser Diskussionen publizierte der Verband im Jahr 1995 unter dem Titel »Das neue Zeitalter ›Japanischer Unternehmensführung‹: Die einzuschlagende Richtung und konkrete Maßnahmen« (Nikkeiren 1995). Im Wesentlichen ging es dabei um zwei Punkte: Zum einen sollten sowohl für die Ausführung einfacher wiederkehrender Tätigkeiten als auch für Tätigkeiten, die einen hohen Grad spezieller Professionalisierung erfordern, künftig Zeitverträge abgeschlossen werden, um die Stammbesetzung zu reduzieren. Zum anderen sollten die Lohnzahlungen der Stammbesetzung auf eine neue Berechnungsgrundlage gestellt, der Einfluss der Dauer der Betriebszugehörigkeit deutlich reduziert und die tatsächlichen Leistungen stärker berücksichtigt werden. Die Angehörigen der Stammbesetzung sollten sich im Gegenzug als Preis für unbefristete Anstellungsverträge, eine Anrechnung der Zugehörigkeitsdauer und relativ umfassende soziale Absicherung flexibel der Versetzung an andere Standorte, der Forderung nach Überstunden oder Kurzarbeit sowie auch einer mitunter willkürlich erscheinenden Zuweisung von Arbeitsaufgaben unterwerfen (Onimaru 2015).

Bei den betroffenen Mitarbeitern stieß das so veränderte Belohnungssystem auf wenig mehr Akzeptanz als das alte: Den Beurteilungskriterien, auf denen fortan die Lohnzahlung jedes Einzelnen basierte, mangelte es an Transparenz und Berechenbarkeit und die Umstellung brachte vielen von ihnen Lohnkürzung, Degradierung oder gar Entlassung. Daher stellten die abhängig Beschäftigten schon nach kurzer Zeit die Vorzüge des neuen Systems in Frage und befürworteten nur noch eine schrittweise Einführung leistungsabhängiger Lohnzulagen auf der Grundlage des herkömmlichen Systems dauerhafter Anstellung (Kōda 2010; Ōkaji 2005).

Gleichzeitig passten sich die Angehörigen der Stammbesetzung jedoch auch an die Veränderungen an und bemühten sich, durch Erhöhung der Anforderungen an sich selbst die eigene Leistung und damit auch das eigene Einkommen zu steigern. So verstärkte das neue Belohnungssystem die Tendenz zu längeren Arbeitszeiten sowie damit einhergehend auch die Tendenz zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen und einer allgemeinen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Morishima 2016). Es führte innerhalb von Großunternehmen zu einer Art selbstausbeuterischer Arbeitsweise, wie sie sonst nur bei Selbstständigen zu finden ist, die auf sich allein gestellt sind (Ōkaji 2005: 128). Der Versuch, in Japan das »japanische Modell« durch ein leistungsbezogenes Lohnsystem zu ersetzen, gilt damit auch unter Wissenschaftlern als »gescheitert« (*shippai*) (Takahashi 2004).

3.3 Die jüngsten Entwicklungen

Nolens volens ruderten die Unternehmen zurück und ließen sich darauf ein, herkömmlichen Kriterien wieder mehr Gewicht bei der Lohnbemessung einzuräumen. Seit etwa dem Jahr 2005 führt kaum noch ein Unternehmen ein System leistungsbezogener Jahreslöhne neu ein; manch eine Personalabteilung hat es bereits wieder abgeschafft. Insgesamt überwiegt die Tendenz, nach einer geeigneten Kombination aus Elementen des herkömmlichen Senioritäts- und des leistungsabhängigen Lohnsystems zu suchen (Ogihara 2017). Von einem strikten Senioritätsprinzip hat sich die Mehrheit der Unternehmen verabschiedet (Tōkyō Sōken 2017), doch fließen Senioritätsfaktoren beispielsweise im Rahmen des Kriteriums »Fähigkeit zur Ausführung bestimmter Aufgaben« (*shokumu suikō nōryokushugi*) entscheidend in die Lohnkalkulation ein, die sich mittlerweile unglaublich komplex gestaltet (Nihon Bizu Appu 2017).

Das Lohnniveau bei Neueinstellungen differiert noch immer beträchtlich nach Bildungsabschluss und Geschlecht und zeigt, dass diese persönlichen Attribute nach wie vor eine zentrale Rolle spielen (MHLW 2018a). Während in den letzten Jahren die durchschnittlichen Nominallöhne Festangestellter stiegen, sanken die der Teilzeit Arbeitenden, trotz geringfügig steigender Stundenlöhne. Die Reallöhne weisen für die einen wie für die anderen eine sinkende Tendenz auf (MHLW 2018b: 46–49).

Sowohl das Wirtschaftsministerium (Keizai Sangyōshō) als auch der Arbeitgeberverband Nikkeiren erhoben Daten zur jüngsten Gehaltsentwicklung.³ 86 % der Unternehmen, die die Fragen des Ministeriums beantworteten, führten 2017 Lohnsteigerungen durch. In Großunternehmen erfolgten die Zunahmen zu 87 % als regelmäßige Steigerungen und Zulagen und nur zu 54 % durch Anheben des Grundlohnlevels. Von den Mittel- und Kleinunternehmen erhöhten 66 % die Löhne ihrer Stammebelegschaft, doch nur 37 % die der anderen Mitarbeiter (METI 2018). Bemessen wurde die Höhe der Lohnsteigerungen der Umfrage des Arbeitgeberverbandes zufolge in erster Linie nach dem Unternehmenserfolg, in zweiter Linie nach den Erwartungen des Umfeldes. Die Erhöhung der Zulagen und der positionsbedingten Lohnzuwächse lag auch in den letzten Jahren um ein Vielfaches höher als die Anhebung des Grundlohnes, soweit letztere überhaupt erfolgte (Keidanren und TKK 2018). Damit öffnete sich die Lohnschere zwischen Stammebelegschaft und allen anderen weiter.

³ Die Rücklaufquote lag im Fall des Wirtschaftsministeriums bei 9 %, im Fall des Arbeitgeberverbandes bei 25 %, so dass leider weder die einen noch die anderen Ergebnisse als repräsentativ gelten können.

Das Resultat des vorherrschenden Personalmanagements lässt sich folgenderweise zusammenfassen: Das Lohn- und Beförderungssystem großer Unternehmen beinhaltet im Allgemeinen Leistungskriterien, doch sind sie eingebettet in den Rahmen des herkömmlichen Systems, das sich primär an Bildungsabschluss und Seniorität orientiert. Junge ehrgeizige und aufstrebende Mitarbeiter mit innovativen Ideen und Tatendrang finden in diesen Unternehmen kaum das Umfeld einer attraktiven Karriere. Daher betrachten manche von ihnen eine Anstellung dort nur noch als eine interessante Gelegenheit, Erfahrungen zu gewinnen, um nach wenigen Jahren ihr eigenes Unternehmen zu gründen.

»Große« im Sinne der von Boltanski und Chiapello charakterisierten Träger des neuen Geistes des Kapitalismus (Boltanski und Chiapello 2005a: 169–170) sind also unter den Angestellten in Japans Großunternehmen kaum zu erwarten. Wohl aber finden sie sich unter den erfolgreichen »Unternehmensgründern« und Jungunternehmern, die sich in Interviews einschlägiger Wirtschaftsmagazine oder auf Internetseiten präsentieren. Im folgenden Abschnitt werden einige dieser Vertreter des »neuen Geistes des Kapitalismus« herausgegriffen, die hinsichtlich ihres beruflichen Erfolgs, ihres familiären und biographischen Hintergrundes, sowie ihres Einflusses in Wirtschaft und Politik als »repräsentativ« gelten können.

Ihre Tätigkeitsbereiche und Biographien unterscheiden sich und verweisen damit auf eine gewisse Bandbreite; gleichzeitig zeigen sie aber auch, zumal bei einem Vergleich mit weiteren Start-up-Unternehmern, durchaus »charakteristische« Merkmale.

4 Fallbeispiele erfolgreicher Unternehmensgründer

In diesem Kapitel wird zunächst der Werdegang von vier außerordentlich erfolgreichen Unternehmensgründern vorgestellt, die sich durch einen Interessenverband (Shinkeiren, s. u.) und durch ein einschlägiges Publikationsorgan (*Benchā Tsūshin*, s. u.) bemühen, die Politik gezielt zu beeinflussen. Aus »Verantwortung für die Zukunft der japanischen Gesellschaft und Wirtschaft« (Shinkeiren) melden sie sich als Organisation privater Unternehmer zu Wort.⁴

⁴ Erfolgreiche Unternehmer in Japan veröffentlichen nicht selten Bücher, geben ihre Erfolgsgeschichte und Weltanschauung in Zeitschriften, Magazinen und Interviews zum Besten und präsentieren sich in den diversen digitalen Medien. So genannte »objektive« Informationen über diese berühmten Persönlichkeiten lassen sich jedoch kaum eindeutig herausfiltern, da auch Bücher und Artikel über sie ihrer Kontrolle unterliegen und nicht ohne ihre Zustimmung publiziert werden dürfen. Soweit möglich wird im Folgenden versucht, gesicherte Informationen von subjektiven Darstellungen der jeweiligen Person zu differenzieren.

4.1 Hiroshi Mikitani (Rakuten)

Unumstritten einer der erfolgreichsten (wenn nicht überhaupt *der* erfolgreichste) Start-up-Unternehmer der letzten 25 Jahre in Japan ist Hiroshi Mikitani, der Gründer und Firmenchef von Rakuten, einem Internet-Shoppingmall, der in Japan erfolgreich mit Amazon konkurriert. Inzwischen zählt diese Aktiengesellschaft mehr als 100 Millionen Mitglieder und verzeichnet Umsätze in Höhe von mehreren Milliarden Euro (Okuda 2018).

Hiroshi Mikitani wurde 1965 in Kōbe als Sohn des Ökonomie-Professors Ryōichi Mikitani geboren, der als erster Japaner ein Fulbright-Stipendium in die USA erhalten hatte. Hiroshis Mutter Setsuko Mikitani hatte als Kind die Grundschule in New York City besucht, an der Universität Kōbe studiert und arbeitete für ein Handelsunternehmen. Von 1972 bis 1974 lehrte Hiroshis Vater als Gastdozent an der Yale Universität, während die Familie in New Haven, Connecticut, lebte.

Rückblickend betrachtet Hiroshi Mikitani diese Zeit als entscheidend für sein späteres Leben. Damals in den USA habe er sich angewöhnt, alles zu hinterfragen und zu begründen, seine eigenen Wege zu gehen und Originalität zu entwickeln. Berichten anderer über seine Kindheit zufolge fiel er in der japanischen Mittelschule durch schlechte Noten und durch Missachtung der Schulordnung auf. Seine großzügigen Eltern reagierten nicht mit Druck oder Zwang, sondern ermöglichten ihm einen Schulwechsel. Zu Hause diskutierte die Familie im Alltag über naturwissenschaftliche und philosophische Themen. Diese weckten schließlich Hiroshis Interesse am Lernen, und so schaffte er die Aufnahmeprüfung an die Ökonomische Fakultät der Hitotsubashi-Universität. Nach dem Bachelorabschluss trat er 1988 eine Stelle bei der Nihon Kōgyō Bank (heute Mizuho-Bank) an. Nach eigenen Aussagen stellte er damals die angepeilte Karriere einer Banklaufbahn nicht im Geringsten in Frage – was ihn aus heutiger Sicht verwundert. Die Bank finanzierte ihm ein zweijähriges Masterstudium an der Harvard-Universität. In den USA beeindruckte ihn während dieser Zeit offenbar vor allem, dass dort eine steile Laufbahn als Beamter oder als Angestellter in einem Großunternehmen kaum als Karriereerfolg anerkannt wurde, während Start-up-Unternehmer ein hohes Ansehen genossen (Yamakawa 2018).

Nach seiner Rückkehr 1993 beabsichtigte er nach eigenen Angaben, noch etwa fünf Jahre in der Bank zu arbeiten, da er sich seinem Arbeitgeber verpflichtet fühlte, der ihm dieses Auslandsstudium ermöglicht hatte. Zwei Jahre darauf aber veränderte das Erdbeben in seiner Heimatstadt Kōbe schlagartig diesen Plan. Der plötzliche Tod so vieler Menschen führte ihm die zeitliche Begrenztheit des Lebens vor Augen. Angesichts dessen beschloss er damals, den Sprung aus dem sicheren Boot ins kalte Wasser zu wagen, wie er in Interviews und Selbstdarstellungen erklärte.

Als Mikitani 1996 über ein geeignetes Business-Modell nachdachte, war gerade erst Amazon gegründet worden und Google existierte noch gar nicht. Zunächst gründete Mikitani die Consulting-Firma Kurimuzon (Crimson Group), zwei Jahre darauf die Aktiengesellschaft Emu-Di-Emu, den Vorläufer des heutigen Internet-Shoppingmall »Rakuten«. Mikitani strebte an, mindestens die Hälfte seines Gewinns im Ausland zu erwirtschaften und die Nummer Eins im E-Business zu werden – tatsächlich gilt sein Unternehmen inzwischen weltweit als Nr. 3 nach Amazon und eBay. Ab März 2010 führte Mikitani Englisch als Unternehmenssprache ein, weil er Kommunikationsfähigkeit in englischer Sprache nicht nur als einen Vorteil, sondern als eine »Notwendigkeit« erachtete (Mikitani 2013). Selbstbewusst verkündet er, unter seiner Leitung entstehe eine einzigartige Unternehmenskultur, die sich unablässig durch Innovationen verbessere (*Benchā Tsūshin* 2018). Was sein Unternehmen von westlichen Unternehmen wie Amazon grundlegend unterscheidet, wurzelt in der japanischen Tradition: Während im Westen Bequemlichkeit und Effizienz an erster Stelle stünden, halte er die Beziehung und Kommunikation zwischen den Menschen für noch wichtiger. Seine Firma solle zum Rollenmodell (*rōru moderu*) für andere Start-ups werden und die japanische Gesellschaft offener machen. Soziales Engagement zeigt er durch die Unterstützung diverser Sportclubs, aber auch kultureller Organisationen wie des Philharmonischen Orchesters Tōkyō.

Im Jahre 2012 gründete er gemeinsam mit den Unternehmern Masatoshi Kumagai von GMO und Susumu Fujita von Saibā Ējento, die Japan Association of New Economy Shinkeizai Renmei (Shinkeiren), um die neuen Branchen, allen voran den IT-Sektor, strategisch zu stärken. »Innovation«, »Entrepreneurship« und »Globalization« lauten ihre Schlagworte. Sie fordern, dass die Politik sich dringend dem Wandel der Wirtschaftsstruktur anpasse, unzeitgemäße Steuerbegünstigungen herkömmlicher Sektoren wie der Baubranche und des produzierenden Gewerbes abschaffe und stattdessen die jungen Branchen, insbesondere den IT-Sektor, fördere. Alte Strukturen und unflexible Behörden, vor allem die ehemaligen Ministerien für Transport und für Wirtschaft, aber auch Wirtschaftsunternehmen mit überholten Strukturen, begünstigten das »Galapagos-Syndrom«⁵ Japans. Um diese Tendenz wirksam aufzuhalten, verlangen die Vertreter des jungen Wirtschaftsverbandes, ein attraktives Umfeld und die notwendige Infrastruktur für potentielle Unternehmensgründungen bereitzustellen (Makita 2014).

⁵ Galapagos-Syndrom (bzw. wörtlich: die »Galapagosierung« Japans) ist eine japanische Wortschöpfung, um die Entwicklung der Produktvielfalt von Konsumgütern allein für den internen Markt zu kritisieren, die zur Isolation und Abkoppelung vom Weltmarkt führe.

4.2 Susumu Fujita (Cyber Agent)

Im Verband Shinkeiren fungiert Susumu Fujita als Mikitanis Stellvertreter. Acht Jahre jünger als dieser, wuchs er in der Stadt Sabae in der Präfektur Fukui auf. Sein Vater, ein »ganz normaler Angestellter« (CA 24.03.2016), arbeitete als Techniker bei der Firma Kanebō täglich bis spät in die Nacht. Wann immer er frei hatte, kümmerte er sich um die Kinder. Da der Vater nach dem wirtschaftlichen Scheitern seines Vaters (also Susumus Großvaters) in ärmlichen Verhältnissen aufgewachsen war, empfahl er dem Sohn eindringlich, in ein großes, sicheres Unternehmen einzutreten. Dieser aber wollte auf keinen Fall ein »Leben mit absehbarer Zukunft, Haus an Haus mit den Kollegen, deren Kinder zur selben Schule gehen wie die eigenen usw. Nur nicht ein durchschnittlicher Angestellter (*sararīman*) werden!« Der Preis für Sicherheiten dieser Art schien ihm zu hoch (SSD 05.03.2014).

In der Oberschule interessierte sich Fujita für Musik und Mahjong. Eigenen Angaben zufolge lernte er lediglich das letzte halbe Jahr intensiv für die Aufnahmeprüfung an eine Universität. Gerne wäre er Musiker geworden, doch da ihm dafür die künstlerische Begabung gefehlt habe, habe er damals beschlossen, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Er begann ein BWL-Studium an der Aoyama-Gakuin-Universität, spielte aber meist Mahjong und verbummelte damit ein ganzes Studienjahr. Er jobbte in einer Bar unter harten Bedingungen, bis ein etwas älterer Kollege ihn aufforderte, sich um seine Zukunft zu kümmern, wenn er nicht den Rest seines Lebens als Barkeeper verbringen wolle. Daraufhin wechselte er in ein junges Start-up-Unternehmen ehemaliger Mitarbeiter der berühmten PR-Firma Recruit, in dem er zweieinhalb Jahre lang jobbte. Wie Fujita rückblickend erzählt, habe ihn die Anerkennung als »Erwachsener« seitens der nicht so viel älteren Jungunternehmer zu außergewöhnlichen Anstrengungen angespornt. Nach dem Universitätsabschluss trat er in eine Start-up-Agentur für Leiharbeiter ein, die er jedoch nach einem Jahr schon wieder verließ, um sich selbständig zu machen. Zwar nahm er damit ein großes Risiko auf sich, aber seiner Wahrnehmung nach hatte er »nichts zu verlieren«: keinen »guten Universitätsabschluss«⁶, »keine erhaltenswerte Stelle«. Hätte er seine erste Arbeitsstelle bei einem der damals begehrten Unternehmen wie Fuji Television oder Dentsū antreten können, hätte er nicht so schnell gekündigt und lebte heute wohl ein vollkommen anderes Leben, gesteht Fujita (CA 24.03.2016; Logmi 08.04.2016).

So aber gründete er mit 24 Jahren die Firma Saibā Ējento, die er zwei Jahre darauf bereits an die Börse brachte (SSD 05.03.2014). Als wenig später die IT-Blase platzte,

⁶ Die von ihm absolvierte Aoyama-Gakuin-Universität zählt in Japan allgemein durchaus zu den beliebten Universitäten mit relativ hohem Niveau.

fielen die Aktien auf weniger als 10 % ihres Wertes. Er fasste den Entschluss zu verkaufen, doch sein wichtigster Investor lehnte dies ab. Da griff ihm Mikitani unter die Arme, und bald ging es wieder aufwärts (*Keizaikai* 2014). Sein Erfolg bescherte ihm wenige Jahre später Anerkennung und Auszeichnungen: das World Economic Forum lobte ihn als »Young Global Leader« (*Kigyoka Club* 27.10.2009), die *Japan Times* als einen der »100 Menschen von CEO Asia 2010, die die nächste Generation schultern« (*JT* 2010), *Nikkei Bijinesu* als einen der »besten Unternehmer« (*SSD* 2014). 2015 listete ihn das US-amerikanische Magazin *Forbes* als einen der 50 reichsten Menschen Japans (*Forbes* 04.04.2018).

Geld habe ihn nie interessiert, behauptet Fujita, und das weniger denn je, seit er über beträchtliche Mengen davon verfüge, da er »kein Kreuzschiff kaufen möchte und das Sparen hasst« (Fujita 2013). Medien schreiben ihm einen großen Freundeskreis und ausgedehnte Netzwerke zu. Als seine Hobbys gelten Pferderennen, Wetten, Glücksspiel und Fitball. Bis zu 110 Stunden in der Woche arbeite er aber, betont Fujita (*SSD* 2014).

4.3 Masatoshi Kumagai

Der dritte im Bund der Gründer von Shinkeiren, Masatoshi Kumagai, wurde 1963 in der Präfektur Nagano geboren. Sein Vater hatte nach dem Krieg aus der Mandschurei Saccharin mitgebracht und in Shinjuku ein überaus beliebtes *Oshiruko*⁷-Geschäft eröffnet, danach eine Pachinko-Kette, Bars, Restaurants und Kinos.

Masatoshi galt offenbar als ein fauler Schüler, doch bestand er zur Überraschung seiner Lehrer die Aufnahmeprüfung an eine begehrte Oberschule mit Bravour. Die Erfahrung »Wenn ich mich nur anstrenge, kann ich's« (*Purejidento Online* 2016) ließ ihn nach bestandener Prüfung bald wieder nachlässig werden. Seine Leistungen fielen rapide ab, und er empfand die Reaktion seiner Lehrer als Abneigung. Mit 17 Jahren brach er seine Schulkarriere ab und übernahm nach kaum zwei Monaten Anlernzeit die Leitung einer großen, von Insolvenz bedrohten Zweigstelle der Pachinko-Kette seines Vaters auf dem Land. Innerhalb kurzer Zeit brachte er sie auf Vordermann und kehrte nach Tōkyō zurück. Grundlegende Erfahrungen im Management (»Wie kann ich Leute bewegen?«), im Rechnungswesen und in der Kundenpsychologie betrachtet Masatoshi Kumagai als Lehren aus dieser Zeit (*Purejidento Online* 2016).

⁷ *Oshiruko* ist ein traditionelles japanisches Süßspeisengericht.

Zurück in Tōkyō arbeitete er weiterhin im Unternehmen des Vaters mit. Kaum zwanzig Jahre alt, wurde er selbst schon Ehemann und Vater und begann neben seiner Arbeit als Angestellter noch ein Fernstudium. Er hatte weder Geld noch eine Vorstellung seiner Zukunft, als er eines Tages seinem Notizkalender anvertraute, mit 35 wolle er mit einem eigenen Unternehmen an die Börse gehen (*Bijinesu Burokku* 2005). Er schrieb seine Ziele auf und entwarf einen »15-Jahresplan«. Damit entdeckte er »Licht am Ende des Tunnels« (*Purejidento Online* 2016) und konnte genau festhalten, was er in welcher Reihenfolge zu tun habe. Mit 28 Jahren gründete er »Boisu media«, doch gab er die Firma vier Jahre später unter Konkurrenzdruck auf und begann ein Start-up als Internet-Provider. Damit gelang ihm in wenigen Jahren tatsächlich der Gang zur Börse (*Bijinesu Burokku* 2005).

In den folgenden Jahren stieg Kumagai auch in die Bereiche Internet-Werbung, Internetmedien, Internet-Wertpapiere und Smartphone-Spiele ein. Im Juni 2016 umfasste seine GMO Gruppe 89 Unternehmen, 9 davon waren an der Börse gelistet. Der in 15 Jahren konsolidierte Umsatz der Gruppe belief sich auf umgerechnet rund 1 Milliarde Euro, der Gewinn auf mehr als 100 Millionen Euro. Mit 35 Jahren setzte sich Kumagai ehrgeizige Umsatz- und Gewinnziele für die nächsten 55 (!) Jahre.

Wie er in seinen Büchern und in Interviews kundtut, überstand er berufliche Niederlagen und risikoreiche Geschäfte durch Anstrengung und Durchhaltevermögen, Selbstaufmunterung und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Seiner Familie und der Aufrechterhaltung seiner Gesundheit misst er bei allem beruflichen Engagement einen hohen Stellenwert bei (*Kumagaikomu* 2018; *Purejidento Online* 2016; *Workaholic* 19.03.2017).

4.4 Tomoyoshi Akashi

Rund eine halbe Generation später als Kumagai wurde Tomoyoshi Akashi 1979 in der Präfektur Hyōgo in eine Familie mit jahrhundertelanger Tradition als Händler wertvoller Kimonostoffe geboren. Gemeinsam mit zwei älteren Schwestern wuchs Tomoyoshi Akashi als verwöhntes Nesthäkchen auf. Früh schon interessierte er sich für Geschichte, später auch für Philosophie. In der Oberschule entwickelte er eine Leidenschaft für Mishima Yukio und begann, selbst Erzählungen zu schreiben. Zwei Jahre lang bemühte er sich um die Zulassung zum Literaturstudium an die Philosophische Fakultät der Keiō-Universität, scheiterte aber jedes Mal an der Aufnahmeprüfung. Dann schwenkte er um, beschloss, dass ihm ein Studium an der Keiō-Universität mehr bedeute als das Studium der Literaturwissenschaft, ver-

suchte sich in der Aufnahmeprüfung in anderen Fächern und erhielt schließlich eine Studienzulassung der Handelswissenschaftlichen Fakultät.

Seiner eigenen Beschreibung nach gab er im zweiten Studienjahr auch seine Suche nach »absoluten Werten« auf und wandte sich stattdessen üppigen weltlichen Genüssen (»*shuchi nikurin*«⁸) zu. Wie Mishima zu werden, erkannte er als eine Illusion, die nur wenigen vergönnt ist. Daher setzte er sich nun das Ziel, reich zu werden. Er las Bücher von Unternehmensgründern und entdeckte Parallelen zwischen den Herausforderungen eines solchen Lebens und dem von Oda Nobunaga oder Takasugi Shinsagu. Diese Entdeckung, so erklärt er, habe seinem Leben eine klare Richtung gegeben (*Rakuten Blog* 2004).

Gegen Ende seines zweiten Studienjahres begann Akashi mit der Herausgabe der Zeitschrift »Furontia«. Er interviewte Start-up-Unternehmer, um ihre Lebensweise durch die Zeitschrift Studierenden nahezubringen. Doch »Furontia« ließ sich nicht gut verkaufen. Da erteilte ein Jungunternehmer Akashi den Rat, das Heft mittels Anzeigen zu finanzieren und kostenlos in der Mensa und an anderen geeigneten Orten auszulegen. Umbenannt in *Benchā Tsūshin* erreichten die Blätter nun bald eine Auflage von 50.000. Bis dahin hatte Akashi geglaubt, nicht in die Gesellschaft zu passen und überall nur zu stören, doch die freundliche und offene Art, mit der Unternehmensgründer auf seine Interviewanfragen reagierten, weckte sein Selbstbewusstsein. Ihre Lebensweise und der Wunsch, selbst durch ein eigenes Unternehmen die Welt zu verändern, schienen ihm enorm attraktiv. Er organisierte Events, um Studierende und Jungunternehmer zusammenzuführen, und genoss den Erfolg solcher Aktionen. Gleichzeitig wusste er, dass er als Unternehmensgründer mit harter Konkurrenz zu rechnen haben würde. Er verlängerte sein Studium um ein Jahr, um Vorbereitungszeit für ein Start-up zu gewinnen. Danach trat er in die Firma »Ricruit« ein, kündigte aber schon bald wieder aufgrund der Überzeugung, dass es angesichts seiner eigenen Erfahrungen für ihn dort nicht mehr viel Neues zu lernen gebe. 2005 gründete er das Start-up-Unternehmen »Bakumatsu«⁹, das er später nicht weniger bedeutungsvoll in »Ishin«¹⁰ umbenannte (*Ishin Group* 2014; *Rakuten Blog* 2004; *ReLife* 2012).

Benchā Tsūshin erscheint inzwischen längst auch als Online-Ausgabe. Nach Themen und Branchen aufgefächert, erreicht die Zeitschrift einen riesigen Leserkreis. Die Absicht, Studierende trotz der Alternative einer relativ sicheren Festanstellung in einem Großunternehmen zur Gründung einer eigenen Firma zu bewegen, ist geblieben. »Zugegeben, fast alle Venture-Unternehmen gehen ein.

⁸ Wörtlich bedeutet dies: »ein See aus Sake und ein Wald von Fleisch«.

⁹ »Ende der Edō-Zeit« bedeutet gleichzeitig auch »Ende der Landesabschließung«.

¹⁰ »Restauration«, gleichbedeutend mit »Neuanfang« zu Beginn der Meiji-Zeit.

[...] Aber auch die Meiji-Restauration konnte nur erfolgen auf dem Sockel der Gebeine vieler Patrioten. Jedes Zeitalter verdankte die Einleitung einer neuen Ära dem Risiko waghalsiger junger Menschen« lautet Akashis Rechtfertigung (*Benchā Tsūshin* 2017).

4.5 Vergleichender Überblick

Bei aller Individualität weisen die biographischen Ausgangsbedingungen und die Werthaltungen der Unternehmensgründer doch eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Überblick über Karriere und Denken von Vertretern des »neuen Geistes«

Name	Unternehmen	Bildungsabschluss	Laufbahn	Besondere Fähigkeit	Vorbild/Anlass für Unternehmensgründung	Ziel(e)	Mittel/ Methoden
Tomoyoshi Akashi	Benchā Tsūshin, Ishin Group	Keiō Univ., Handelswesen	halbes Jahr bei Recruit beschäftigt	Ausdauer; klare Orientierung an Vorbildern	Vorbild anderer Jungunternehmer	»Die Welt verändern«	PR; Ausdruck; Networking
Susumu Fujita	Saibā Ējento (Cyber Agent)	Aoyama Gakuin Univ., BWL	Job im PR-Bereich, Personalvermittler	Mājan; Orientierungswechsel	»nichts zu verlieren«; Vorbild anderer Jungunternehmer	»cool leben«, »wenig Interesse an Geld«; »nur nicht Salaryman«	innovative Namen u. Produkte, konzentriert auf Betriebsführung, »Young global leader«
Kenji Kasahara	SNS (»Mixi«), »Monhan«	Tōdai« BWL; Strateg. Management	PC-Fähigkeiten im Selbststudium	Hohe Ambition, Durchhaltevermögen	Bürokratieskandale; Uniseminar zu Steve Jobs und Bill Gates	Es den Menschen erleichtern, in Verbindung zu bleiben	Rekrutierung junger innovativer Mitarbeiter, Ambition, Ausdauer
Masatoshi Kumagai	Voice Media/GMO	Mittelschule	Job in väterl. Unternehmen;	Gezielte Lebensplanung	Unternehmerfam.; selbst mittellos als junger verh. Vater	Glück; Erfolg	Verfolgung klarer Planziele entscheidend
Ooki Matsu-moto	Manek-kusu Shōken	Tōdai, Jura	In Bank für Auslandsinvestitionen und bei Goldman Sachs	Hohe Ambition, PR, Ausdauer, zuverlässiges Auftreten	Erkenntnis unterschiedl. Wertesysteme in Japan und USA, Ablehnung seiner Projektidee bei Goldman Sachs	Nicht nur Geld; Unternehmensgründungen für japanische Wirtschaft (Gesellschaft) nötig	Zusammenarbeit mit Begabten, Glück

Name	Unternehmen	Bildungsabschluss	Laufbahn	Besondere Fähigkeit	Vorbild/Anlass für Unternehmensgründung	Ziel(e)	Mittel/Methoden
Hiroshi Mikitani,	Kurimuzon-Gruppe (<i>Rakuten</i>), Consulting	Hitotsubashi Univ.; Handelswesen	In Großbank; Begründer von Shinkeirenmei ⇒ Einfluss auf Politik	Sinn hinterfragen, Eigenständigkeit; Originalität; elitäre Bildung, BWL-Verständnis, Leadership	Vater Ökonomie-Prof.; MA-Studium im Ausland ⇒ Wertschätzung von Entrepreneurship in USA; Kansai-Erdbeben ⇒ Lebenszeit nutzen	Vorbild werden für »Öffnung der japan. Gesellschaft«; Macht der Bürokratie begrenzen; nicht nur Geld, sondern Traum erfüllen	gute und dehnbare Unternehmensstruktur
Ufamura (Miki Murata)	<i>Sakusetsu waisu</i> , PR, Consulting, Weiterbildung	Tōdai, Ökonomie	7 Jahre Aktienhandel in Bank, 2 Jahre in Nachtbar	Kurzzeitgedächtnis, Konversation	Familiärer Hintergrund (Groß-Unternehmen, Finanzwesen)	Erfolg, egal worin	Konzentration auf besonderes Talent, Orientierung am Bedarf

Quellen: Internetseiten der Unternehmen, *Benchō Tsūshin*, Interviews im Internet.

Alle fassen relativ früh in ihrem Lebenslauf, spätestens Anfang bis Mitte ihres dritten Lebensjahrzehnts, den Entschluss, ein eigenes Start-up-Unternehmen zu gründen, und (fast alle) unternehmen nach einer kurzen Orientierungsphase erste Schritte, dieses Vorhaben in die Tat umzusetzen. Ihre formelle Bildung weist von außen besehen wenig Besonderheiten auf: Wie von Spitzenverdienern zu erwarten, besuchen sie im allgemeinen eine der bekannten hochrangigen Universitäten. Dennoch demonstrieren alle schon früh ihre Ablehnung ausgetretener Karrierepfade und damit einhergehender Sicherheit. Als Basis für risikobereite Entscheidungen dient den meisten ein angesehener Bildungsabschluss und kurze berufliche Erfahrung, die ihnen Einblick in grundlegende Voraussetzungen und Fertigkeiten der Unternehmensführung gewähren und das notwendige Networking erheblich erleichtern. Sie stammen aus relativ wohlhabenden Elternhäusern, die meist ebenfalls in bedeutenden Wirtschafts- oder Handelsunternehmen eine wichtige Rolle spielen. Auch enge Verwandte mit eigener Führungserfahrung stehen gegebenenfalls mit Rat zur Seite. Sowohl diese Familienangehörigen als auch andere Personen des näheren sozialen Umfeldes bieten ein Vorbild dafür, wie hochgesteckte Ambitionen und Durchhaltevermögen zum Erfolg führen können. Damit verfügen die jungen Unternehmensgründer über das notwendige soziale und kulturelle Kapital, das ihnen eine sichere Ausgangsbasis gewährt und auf das sie bei Bedarf jederzeit zurückgreifen können.

Die Start-up-Unternehmer engagieren sich typischerweise in der IT-Branche oder der Finanzwirtschaft, wo in vergleichsweise kurzer Zeit überaus hohe Gewinne erzielt werden können. Ihre Netzwerke ermöglichen ihnen erfolgreiches PR und publikumswirksame Medienauftritte. Ähnliche Erfolge wären zu anderen Zeiten oder in anderen Branchen ungleich schwerer zu erreichen.

Dementsprechend »egoistisch« erscheint die Einflussnahme der Interessenvertretung der Unternehmensgründer auf die Politik und ihre Forderung nach umfassender Infrastruktur zur Förderung des IT-Sektors. Auch ihr Appell für mehr Risikobereitschaft, ein eigenes Start-up zu wagen, spricht kaum für Verantwortungsbewusstsein, wo doch offensichtlich ist, dass die allermeisten Unternehmensgründungen im Misserfolg und damit einhergehend in einer riesigen Schuldenlast der jungen Menschen enden. »Über Leichen zu gehen«, damit einige wenige erfolgreich vorpreschen und unverhältnismäßig hohe Gewinne erzielen können, entbehrt jeden Gedankens an so etwas wie »soziale Gerechtigkeit«. Nichtsdestotrotz: Sich für die Gesellschaft einzusetzen, ihre Entwicklung voranzutreiben oder die japanische Wirtschaft zu retten, damit sie nicht im globalen Wettbewerb untergeht, nennen die Unternehmensgründer sowohl als ihr persönliches als auch gemeinsames Ziel. Nur wenige von ihnen zeigen in Interviews usw. öffentlich Interesse an Geld; Bewunderung ernten möchten sie eher für Fleiß, Mut, ausgefallene Ideen oder avantgardistische Managementmethoden.

Um den Kontext ihrer Karriere und ihre Aussagen besser zu verstehen, soll im folgenden Abschnitt noch ein kurzer Blick auf Charakteristika ihres Werdegangs im japanischen Bildungssystem geworfen werden.

5 Charakteristika japanischer Bildungswege

Das japanische Bildungssystem galt lange Zeit als meritokratisch und gerecht, auch noch, als in westlichen Ländern »meritokratisch« längst nicht mehr mit »gerecht«, sondern vielmehr mit »Reproduktion sozialer Ungleichheit« in Verbindung gebracht wurde (Kodama 2014). Obgleich Takehiko Kariya und andere das Resultat des meritokratischen Selektionssystems analysierten und seine Reproduktionsfunktion wiederholt belegten (Kariya 2001, 2008, 2013), wird es nach wie vor als legitimes System zur Verteilung sozialer Positionen akzeptiert. Unzufriedenheit richtet sich gegen einzelne Verfahrensweisen, kaum aber gegen das System an sich (Kodama 2014). Jüngste Umfrageergebnisse unter Eltern deuten darauf hin, dass soziale Reproduktion via Bildungserfolg gegenwärtig sogar an Akzeptanz gewinnt (BKSK/ASKC 2018: 14): mittlerweile halten rund drei Viertel der ökonomisch Be-

günstigen, aber auch mehr als die Hälfte der ökonomisch Benachteiligten sie für legitim.

Rund 60 % aller Eltern wünschen, dass ihre Kinder studieren, damit sie eine hohe professionelle Qualifikation erringen, eine Arbeitsstelle finden und ein »durchschnittliches Leben« (*hitonami no seikatsu*) führen können (BKSK/ASKC 2018: 18). Die Jugendlichen selbst erwarten von der Schul- und Hochschulbildung vergleichsweise wenig Nutzen, sowohl in Bezug auf Fachwissen als auch in Bezug auf beruflich wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten. Rein subjektiv sehen viele junge Menschen den »Wert« von Schule vor allem darin, dass sie ihnen hilft, ihre Freizeit erfüllter zu genießen (CAO 2014). Dennoch absolvieren 98 % aller Jugendlichen eine Oberschule, 75 % mit einem allgemeinen und 23 % mit einem Fachabschluss (OECD 2017: 62). Rund 60 % studieren anschließend an einem zweijährigen College oder an einer Universität, knapp 10 % im Graduate-Studiengang (OECD 2017: 74). An der Spitze der Rangliste der Universitäten stehen nach wie vor die staatlichen Universitäten von Tōkyō und Kyōto – für manche Eltern Grund genug, trotz der weitgehend gesicherten Zukunft an einer »Rolltreppen-Schule« ihr Kind auch nach gelungener Aufnahme dorthin zusätzlich noch in eine Förderschule zu schicken oder gar einen Privatlehrer zu engagieren, um ihrem Sprössling nicht nur den Zugang zu der »besten privaten«, sondern zu der »besten aller« japanischen Universitäten zu erleichtern.

Soweit möglich tragen die Eltern die Ausbildungskosten von umgerechnet 41.000 bis 135.000 Euro¹¹ pro Kind bis zum Ende der Oberschule (MEXT 2016a), doch müssen immer mehr Jugendliche spätestens für das Studium selbst einen Kredit aufnehmen. Gleichzeitig ermöglichen Eltern am anderen Ende der zunehmend weiter auseinander klaffenden Einkommensschere ihren Zöglingen nicht nur den Besuch einer sogenannten »Rolltreppen-Schule«, in denen Kinder vom Kindergarten bis zum Verlassen der Universität im selben privaten Schulverband aufsteigen können (Nennstiel 2004), sondern auch den einer »Förderschule« zur Vorbereitung auf die Aufnahmeprüfung in eine begehrte Mittelschule, Grundschule oder den zugehörigen Kindergarten. Eine solche Vorbereitungsschule kann bis zu 15.000 Euro im Jahr kosten, für Kinder von 0 bis 3 Jahre etwa 200 Euro im Monat (STK 06.07.2013: 40–42). Gelingt die Aufnahmeprüfung in die Grundschule einer der begehrtesten »Rolltreppen-Schulen«, so zahlen die Eltern in den folgenden zwölf Jahren circa 150.000 Euro allein für die Schulbildung. Wohlhabende Eltern präferieren im Zweifelsfall die Aufnahme in den zugehörigen Kindergarten, um ihrem

¹¹ Der genaue Betrag hängt im Einzelnen von der Region und der jeweiligen Schule ab, die wesentliche Rolle aber spielt dabei, ob es sich um eine öffentliche oder eine private Einrichtung handelt.

Kind von klein auf den Weg zum Erfolg zu ebnen ohne die Qualen einer »Prüfungshölle«.

Abgesehen davon bietet mittlerweile selbst die staatliche Spitzenuniversität einigen wenigen Bewerbern die Möglichkeit, aufgrund ausgezeichneter Sonderleistungen im Bereich von Sport oder Kultur auch ohne Teilnahme an der allgemeinen Aufnahmeprüfung eine Studienzulassung zu erwerben (MEXT 2016b) – mit dem Erfolg, dass sich manche »Förderschulen« nun darauf spezialisieren, die ihnen anvertrauten Kinder einseitig in Sport, Kunst oder Englisch optimal zu trainieren, damit sie das enge Schlupfloch besonderer Konditionen nutzen und eine der wenigen Zulassungen außerhalb der allgemeinen Aufnahmeprüfung erringen können (STK 06.07.2013: 76–81).

Doch selbstverständlich entscheiden weder das Vermögen der Eltern noch deren Wünsche allein über den Bildungsgang ihrer Kinder. Spätestens im Mittelschulalter beginnen Jugendliche, ihre eigenen Interessen zu entwickeln. Darüber hinaus spielen gerade in Japan Schulerfahrungen eine außerordentlich prägende Rolle. Bis zur Adoleszenz haben die Schüler und Schülerinnen gelernt, dass Gehorsam und Fleiß gelobt werden, aber sie haben auch verinnerlicht, dass »Auffallen« positiv belohnt wird, weil es ihnen ermöglicht, sowohl die Aufmerksamkeit der Lehrenden als auch die der Peers auf sich zu ziehen und damit die (von allen Menschen) gewünschte Zuwendung zu gewinnen (Kimura 1999). Angesichts der hohen Anzahl in sich gekehrter oder zu depressiven Episoden neigender Jugendlicher in Japan reagieren heutzutage Erwachsene auf ein gewisses Maß an Frechheit männlicher Teenager im allgemeinen eher belustigt als verärgert oder gar abweisend. Daraus ergibt sich für Jungen im Schulalter ein (wenigstens) zwiespältiges Rollenmodell, da einerseits Spitzenleistungen im Lernen, andererseits aber offiziell negativ konnotierte Verhaltensweisen honoriert werden.

Als Karrierepfade lassen sich vor diesem Hintergrund drei Möglichkeiten klar unterscheiden:

1. Fleißiges Lernen und Einhalten aller Regeln, um Spitzenleistungen zu erzielen und sich in der vorgegebenen meritokratischen Ordnung Schritt für Schritt nach oben zu arbeiten. Das Ziel bildet dabei eine steile Karriere in einem großen traditionsreichen Unternehmen oder als Staatsbeamter.
2. Wohlhabende Eltern finanzieren eine Schulkarriere via »Rollentreppen-Schule«, Hauslehrer etc. In diesem Fall wird häufiger eine Karriere in der Privatwirtschaft realisiert, unterstützt durch familiäre Netzwerke und berufliche Beziehungen der Eltern.

3. Ein beruflich erfolgreiches, sozial angesehenes und oft auch vermögendes Elternhaus bietet die Basis für ausgeprägtes Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen, auf deren Grundlage die Jugendlichen mit mäßigem Lerneifer, aber erfolgreichem Networking und hohem Ansehen bei Peers wie Lehrkräften die Schulbildung durchlaufen. Während der Schulzeit fallen diese Jugendlichen häufig negativ auf, durch Missachtung der Schulregeln, ausgefallene Ideen und Unfug. Dennoch schaffen sie es quasi in letzter Minute noch, sich genug prüfungsrelevantes Wissen anzueignen, um eine Zulassung an eine respektable Universität zu gewinnen.

Kehren wir zurück zu den als Repräsentanten des »neuen Geistes des Kapitalismus« vorgestellten Unternehmensgründern, so scheint deutlich, dass sie tendenziell via der dritten der vorgestellten Karrieremöglichkeiten das Schulsystem durchliefen. Manche von ihnen betonen, wie wenig sie in der Schule oder zur Vorbereitung von Aufnahmeprüfungen lernten, oder erörtern ausführlich, welchen Vergnügungen sie zu Schulzeiten nachgingen. Mikitani beispielsweise machte durch Missachtung der Schulregeln gar so sehr auf sich aufmerksam, dass ein Schulwechsel unvermeidlich wurde.

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Schullaufbahn als Weg zu einer erfolgreichen Karriere in Japan also Folgendes festhalten:

Das japanische Bildungssystem bietet neben den »meritokratisch« legitimierten Aufnahmeprüfungen den Angehörigen wohlhabender Familien die Möglichkeit, durch eine einzige Zulassung alle weiteren zu umgehen und dadurch den Weg einer herkömmlichen Karriere erheblich zu erleichtern. Für eine steile Karriere aber zählen de facto andere Kriterien, und zwar die, die auch die Träger des »neuen Geistes des Kapitalismus« auszeichnen: Aktivität, Selbstbewusstsein, Risikobereitschaft, Flexibilität, Fähigkeit zu Kommunikation, Networking und dazu, Vertrauen zu erwecken und auch andere zu fördern. Als Basis dafür, diese Charakteristika während der Schulzeit zu entwickeln, dienen ein hohes Maß an Selbstvertrauen und ein Sicherheitsgefühl, wie es benachteiligte Familien ihren Kindern kaum zu geben vermögen. Die meisten erfolgreichen Start-up-Unternehmer, die in ihrem Beruf den »neuen Geist des Kapitalismus« umsetzen und repräsentieren, entstammen denn auch einem Elternhaus, das über genügend ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital verfügt, um ihren Kindern den nötigen Rückhalt zu geben und auch das Selbstvertrauen, gegebenenfalls durch negativ konnotiertes Verhalten Anerkennung zu gewinnen.

6 Fazit

Das System des »japanischen Managements«, dessen Grundlagen in der Meiji-Zeit geschaffen wurden und das nach dem Zweiten Weltkrieg feste Strukturen annahm, hat seit den 1980er Jahren an Akzeptanz verloren. Trotzdem genießt das Senioritätsprinzip de facto auch heute noch einen bedeutenden Stellenwert, während die forcierte Einführung von Leistungskriterien nach US-amerikanischem Vorbild scheiterte. Auch die Prämisse eines meritokratischen Bildungssystems blieb weitgehend unverändert. Nach wie vor bildet die wichtigste Voraussetzung für eine Karriere in Wirtschaft, Bürokratie oder Politik der Abschluss einer angesehenen Universität. Zwar gibt es Möglichkeiten, die Zulassung zu einer solchen Universität durch den Einsatz ökonomischen Kapitals erheblich zu erleichtern, doch für die staatlichen Spitzenuniversitäten sind diese Möglichkeiten sehr begrenzt.

Nach wie vor bieten Großunternehmen (vor allem im Finanz- und Versicherungssektor) oder eine Karriere in der höheren Beamtenlaufbahn eine relativ verlässliche Chance auf gesellschaftlich und ökonomisch hoch dotierte Positionen. Zwar spielt das Senioritätsprinzip auch hier längst nicht mehr so eine ausgeprägte Rolle wie einst, doch ist es auch nach knapp zwei Jahrzehnten neoliberaler Reformen keineswegs in völliger Auflösung begriffen. Die Versuche, ein leistungsorientiertes Beförderungssystem einzuführen, riefen heftige Ablehnung hervor und wirkten sich durch die Zerstörung des sozialen Zusammenhalts und der Kooperation von Arbeitsgruppen negativ auf die Produktivität aus. Daher suchen die Großunternehmen gegenwärtig nach einer ausgewogenen Kombination aus Leistungs- und Senioritätskriterien, um die Arbeitsproduktivität ihrer Mitarbeiter zu optimieren.

Ein außerordentlich großes Risiko stellt im Vergleich zu den herkömmlichen Karrierewegen nach wie vor das Wagnis eines eigenen Start-up-Unternehmens dar. Hier allerdings gewann der neue Geist des Kapitalismus an Boden, repräsentiert vor allem von Unternehmensgründern in den »jungen« Wirtschaftssektoren, besonders im IT-Bereich, angrenzenden Branchen und der Finanzwirtschaft. Viele dieser Unternehmensgründer haben an einer angesehenen Universität Ökonomie studiert. Doch der familiäre Hintergrund und ausgedehnte soziale Netzwerke erweisen sich als noch entscheidender als der formelle Bildungsabschluss. Persönliche Merkmale wie Risikofreude, Entschlussfähigkeit und nicht zuletzt ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen bilden die wichtigsten Prämissen ihres Handelns und ihres Erfolgs. Ständig initiieren sie neue Projekte und erweitern ihr Repertoire angebotener Leistungen. Die internen Strukturen ihrer Unternehmen entsprechen eher verzweigten Netzwerken als steilen Hierarchien. Viele junge Menschen, vor allem Männer, versuchen, den Vorbildern bilderbuchartiger Karrieren nachzuei-

fern, doch nur außerordentlich wenige gewinnen dauerhaft Boden unter den Füßen.

Auch im Hinblick auf politischen Einfluss stehen die erfolgreichen Start-up-Unternehmer auf der Gewinnerseite. Die traditionellen Großunternehmen haben an Einfluss eingebüßt zugunsten der jungen Aufsteiger, die ihre innovativen Branchen, ihre flexiblen Managementmethoden, ihren hohen und risikoreichen persönlichen Einsatz in den Vordergrund stellen und hervorheben, wie intensiv sie sich für die Zukunft ihres Landes Japan engagieren. Ihre Forderungen nach Umverteilung steuerlicher Begünstigungen und sektoraler Fördermaßnahmen finden Gehör.

Drei der vier im Detail vorgestellten Unternehmer engagieren sich im IT-Bereich. Sie gründeten die »Japan Association of New Economy«, welche mit ihren Forderungen die Regierung erheblich zu beeinflussen vermag. Sie proklamieren, sich für die Zukunft der japanischen Gesellschaft und Wirtschaft einzusetzen, und betonen die Notwendigkeit einer grundlegenden Umorientierung, um Japan voranzubringen und mit der globalen Konkurrenz mithalten zu können. Der vierte benannte sein Unternehmen entsprechend der skizzierten Zielsetzung: Zunächst »bakumatsu«, dann »ishin«. »Ishin« ist dabei sowohl als Restauration im Sinne der Rückkehr zum traditionell Japanischen als auch als Neuanfang im Sinne eines Aufbruchs zu verstehen. Dem Erfordernis, durch »Öffnung« hin zu internationalen Märkten die japanische Wirtschaft voranzubringen, verleiht der eine durch Einführung von Englisch als Unternehmenssprache Ausdruck, der andere durch eine Niederlassung in Singapur, von wo aus er sein Unternehmen leitet. Es geht ihnen darum, den japanischen Geist in die Welt hinauszutragen – und seine Stärken im globalen Konkurrenzkampf zu bezeugen.

Literatur

- Benchā Tsūshin* (2017), »Benchā Tsūshin Henshūbu kara no Messēji: Benchā Shikō no Gakusei ha 5 % Teido« [Nachricht von den Herausgebern von Venture Tsūshin: Nur 5 % der Studierenden interessieren sich für Setup], <http://v-tsushin.jp/about> (12.06.2017).
- Benchā Tsūshin* (2018), »Chomei Kigyōka Interview: Mikitani Hiroshi« [Interview eines berühmten Unternehmensgründers: Hiroshi Mikitani], <http://v-tsushin.jp/interview/rakuten/> (28.04.2018)
- Bijinesu Burokku* (2005), »GMO Gurūpu Tōryō: Kumagai Masatoshishi« [Der Chef der GMO-Gruppe], <http://kigyōuka.livedoor.biz/archives/50022575.html> (27.04.2018).
- BKSK/ASKC (Benesse Kyōiku Sōgō Kenkyūjo / Asahi Shinbunsha Kyōdō Chōsa) (2018), *Gakkō Kyōiku ni tai suru Hogosha no Ishiki Chōsa* [Meinungsumfrage unter Eltern über die Schulerziehung], <https://berd.benesse.jp/shotouchutou/research/detail1.php?id=5270> (29.04.2018).

- Boltanski, Luc und Ève Chiapello (1999), *Le Nouvel Ésprit du Capitalisme*, Paris: Editions Gallimard.
- Boltanski, Luc und Ève Chiapello (2005a), »The New Spirit of Capitalism«, in: *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 18 (3–4): 161–188.
- Boltanski, Luc und Ève Chiapello (2005b), »Shihonshugi no Seishin (jō/ge)«, in: *Shisō*, 978/979: 132–148.
- Boltanski, Luc und Ève Chiapello (2006), *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Boltanski, Luc und Ève Chiapello (2013), *Shihonshugi no Aatana Seishin (Jō/Ge)*, Tōkyō: Nakanishiya Shuppan.
- Boltanski, Luc und Lauren Thévenot (1991), *De La Justification*, Paris: Éditions Gallimard.
- CA (Cyber Agent) (24.03.2016), »Kataritaku nakatta, Boku no Rūtsu« [Darüber wollte ich nicht sprechen, über meine Herkunft], <https://www.cyberagent.co.jp/way/features/list/detail/id=11763> (28.04.2018).
- CAO (Cabinet Office) (2014), *Heisei 25-nen Wagakuni to Shogaikoku no Wakamono ni kann suru Chōsa: Daigoshō* [Meinungsumfrage unter japanischen Jugendlichen und denen anderer Länder, 2013], http://www8.cao.go.jp/youth/kenkyu/thinking/h25/pdf/b2_3.pdf (16.04.2018).
- Fujita, Susumu (2013), *Shibuya de hataraku Shachō no Kokuhaku* [Bekanntnis eines Unternehmers, der in Shibuya arbeitet], Tōkyō: Gentōsha.
- Forbes (04.04.2018), »Japan's 50 Richest People«, <https://www.forbes.com/profile/susumu-fujita/> (30.04.2018)
- Hirano, Takeshi (2011), »Nihonteki Keiei no rekishiteki Keisei ni kann suru Giron no Hensen: Rekishi Haaku to Genjō Ninshiki no Kankei« [Der Wandel des Diskurses über die historische Entwicklung der »japanischen Unternehmensführung: Die Beziehung zwischen Geschichtsauffassung und Wahrnehmung der aktuellen Lage«], *Mita Shōgaku Kenkyū*, 54 (5): 129–146.
- Ishida, Mitsuo (2014), »Nihon no Chingin Kaikaku to Rōshi Kankei« [Lohnreform und Beziehungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Japan], in: *Hyōron Shakai Kagaku*, 109: 1–12.
- Ishin Group (2014), »Kigyō Jōhō« [Unternehmensinformation], http://www.ishin1853.co.jp/company_officer.html (29.04.2018).
- IT (The Japan Times) (2010), »100 Next-era CEOs in Asia 2010«, <http://info.japantimes.co.jp/info/100-next-era-ceos/2010/contents/093.html> (30.04.2018).
- Kariya, Takehiko (2001), *Kaisōka Nihon to Kyōiku Kiki: Fubyōdō Saiseisan kara Iyoku Kakusa Shakai he* [Stratifizierung in Japan und die Bildungskrise: Von der Reproduktion von Ungleichheit zur Gesellschaft mit Motivationsgap], Tōkyō: Yūshindō.

- Kariya, Takehiko (2008), *Gakuryoku to Kaisō* [Academic Achievement and Social Class], Tōkyō: Asahi Shinbun Shuppan.
- Kariya, Takehiko (2013), *Education Reform and Social Class in Japan*, London: Routledge.
- Katagiri, Masataka und Aiko Kashimura (2011), »Shinrigaku« Shakai ni okeru Shakai to Shinrigaku / Seishin Bunseki« [Gesellschaft und Psychologie/Psychoanalyse in der Gesellschaft für ›Psychologie‹], *Shakaigaku Hyōron*, 61 (4): 366–385.
- Keidanren und TKK [Nihon Keizai Dantai Rengōkai und Tōkyō Keieisha Kyōkai] (2018), *2017-nen 1–6-gatsu Jisshibun: Shōkyū/Bēsuaipu Jisshi Jōkyō Chōsa Kekka* [Ergebnisse der Umfrage über den Stand der Durchführung status- und zulagenbasierter Gehaltserhöhungen und Erhöhungen des Grundgehaltes im Zeitraum von Januar bis Juni 2017], <https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/003.pdf> (25.04.2018).
- Keizaikai* (2014) »Daijina no ha «Atama no Yosa« yori »Kokoro no Tsuyosa«: Fujita Susumu Saibā Ejento Shachō« [Wichtiger als ein »kluger Kopf« ist ein »starker Wille«], <http://net.keizaikai.co.jp/archives/5989> (28.04.2018).
- Kigyoka Club* (27.10.2009), »Sekai Keizai Fōramu ga Japan Mitingu o Kaisai: Kigyōka Kurabu 2009-nen 12-gatsu gō Benchā Ripōto« [Das Weltwirtschaftsforum eröffnet ein Japan-treffen: Setup-Bericht zum Klub der Unternehmensgründer im Dezember 2009] http://kigyoka.com/news/magazine/magazine_20170420_6.html (29.04.2018).
- Kimura, Ryōko (1999), *Jendā to Kyōiku* [Geschlecht und Erziehung], Tōkyō: Keisō Shobō.
- Kōda, Hirofumi (2010), »Waga Kuni Kigyō no Chingin – Jinji Shogū Seido ni miru Seika-shugi no Shinro« [Destinations of Competitiveness between Seniority System and Performance Management System: Pay for Performance in Personal Treatment System of Japanese Companies], in: *Keiiryoku Sōsei Kenkyū*, 6: 111–123.
- Kōda, Hirofumi (2016), »Post Seika Shugiteki Chingin – Jinji Shogū Seido no Kadai to Tenbō« [Current Issues and Perspectives on Post-Performance Based Human Resource Management System], in: *Keiei Ronshū*, 87: 17–32.
- Kodama, Shigeo (2014), »Kyōiku Kakusa no Hassei – Kaishō ni kan suru Chōsa Kenkyū Hōkokusho: Dai-6-shō – Gakuryoku Chōsa no Shisōshiteki Bunmyaku: Atarashii Kokka Tōsei ka, soreto Fukushikokka no Saiteigi ka« [Forschungsbericht zu Entstehung und Auflösung des Bildungsgaps: Kapitel 6 – Ideengeschichtlicher Kontext der Lerntests: Eine neue Form staatlicher Kontrolle oder eine Neudefinition des Sozialstaates?], in: *Benesse*, https://berd.benesse.jp/berd/center/open/report/kyoiku_kakusa/2008/kyoiku_kakusa_Chapter6_02.html (28.04.2018).
- Kumagaikomū* (2018), »Kumagai Masatoshi« [Masatoshi Kumagai], https://www.kumagai.com/?pid=1&anc=anchor_profile (28.04.2018).
- Logmi* (08.04.2016), »CA Fujita Susumushi «Sugu yamerareru Benchā ni Shūshoku shite yokatta. Nyūsha 1-nen de Taishoku shi, Kigyō no Michi o ayunda ano koro« [Herr Susumu Fujita von CA: Gut, dass ich in ein Start-up-Unternehmen gegangen bin, in dem ich

- schnell kündigen konnte. Damals, als ich nach einem Jahr kündigte und meinen Weg als Unternehmer einschlug], <http://logmi.jp/145312> (13.01.2018).
- Makita, Jun (2014), »Dekigoto« o Kikkake to suru Dantai Keisei: Shin Keizai Renmei to Denryoku Mondai« [Durch ein »Ereignis« ausgelöste Organisationsgründung: Shin Keizai Renmei und das Elektrizitätsproblem], in: *Tsukuba Hōsei*, 61: 53–79.
- MEXT (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology) (2016a), *Kekka no Gaiyō: Heisei 28-nendo Kodomo no Gakushūhi Chōsa* [Zusammenfassung der Ergebnisse: Untersuchung der Bildungsausgaben für Kinder im Jahre 2016], http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa03/gakushuui/kekka/k_detail/_icsFiles/afieldfile/2017/12/22/1399308_3.pdf (28.04.2018).
- MEXT (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology) (2016b), *Heisei 29-nendo Kōkōritsu Daigaku Nyūgakusha Senbatsu ni tsuite* [Über die Selektion der Studienanfänger an staatlichen und öffentlichen Universitäten im Jahre 2017], http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senbatsu/1377882.htm (29.04.2018).
- METI [Ministry of Economy, Trade and Industry], (2018), *Heisei 29-nen Kigyō Chingin age Dōkō nado ni kan suru Forōappu Chōsa Kekka* [2017: Ergebnisse der Follow-Up-Umfrage zur Lohnerhöhung bei Unternehmen] <http://www.meti.go.jp/press/2017/10/20171023002/20171023002-1.pdf> (28.04.2018).
- MHLW [Ministry of Health, Labour and Welfare], (2018a), *Heisei 29-nen Chingin Kōzō Kihon Tōkei Chōsa Kekka (Shoninkyū) no Gaikyō* [Überblick über die Ergebnisse der statistischen Erhebung der Grunddaten zur Lohnstruktur des Jahres 2017 (Anfangsgehälter)], <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/17/01.html> (25.04.2018).
- MHLW [Ministry of Health, Labour and Welfare], (2018b), *Heisei 29-nenban Rōdō Keizai no Bunseki* [Analyse der Arbeitsökonomie im Jahr 2017], <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-1-1-3.pdf> (25.04.2018).
- Mikitani Hiroshi (2013), »Rakuten's CEO on Humanizing E-Commerce«, in: *Harvard Business Review*, November, <https://hbr.org/2013/11/rakutens-ceo-on-humanizing-e-commerce> (25.04.2018).
- Miyoshi, Tsutomu (2016), »Seikashugiteki Jinji Seido Kaikaku he no Rōdōkumiai no Taiō: Rōkumi no Chingin Seido Kaitei no Jirei yori [Reaktion der Gewerkschaft auf die Reform zu einem Leistungs-orientierten Personalsystem: Am Beispiel einer Arbeitergewerkschaft auf die Revision des Lohnsystems], *Hyōron Shakai Kagaku*, 109: 101–118.
- Moriguchi, Chiaki (2013), »Nihongata Jinji Kanri Moderu to Kōdoseichō« [Japanisches Modell der Personalführung und hohes Wachstum], *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi*, 55 (5): 52–63.
- Morishima, Motohiro (2016), »Seikashugiteki Shōgū Seido to Rōdō Jikan« [System der Behandlung nach dem Leistungsprinzip und die Arbeitszeit], in: *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi*, 58: 28–38.

- Nennstiel, K.-Ulrike (2004), »Wie fördern Familien in Japan mittels Bildung die (Re-) Produktion von Humanvermögen und sozialer Ordnung?«, in: *Hokusei Ronshū (sha)*, 41: 27–49.
- Nihon Bizu Appu (2017), *Kigyō Keiei Jōhō Repōto: Keiei Bijon to Rendō shita Jinji Chingin Seido no Sekkei Pointo* [Bericht mit Informationen zur Betriebsführung in Unternehmen: Punkte zur Planung eines Personallohnsystems, das synchronisiert ist mit einer Führungsvision], Nara: Morita Tsutomu, Kōnin Kaikeishi Jimusho.
- Niiyama, Yōko (2000), »Shokuryō Shisutemu Tenkan to Hinshitsu Seisaku no Kakuritsu: Konbenshion Riron no Apurōchi o karite« [Umstellung des Lebensmittelsystems und Einführung einer Qualitätssicherung: Aus der Perspektive der Konventionstheorie], *Nōgyō Keizai Kenkyū*, 72 (2): 47–59.
- Nikkeiren (Shin Nihonteki Keiei Shisutemutō Kenkyū Purojekuto) (Hg.) (1995), *Shin Jidai no »Nihonteki Keiei: Chōsen subeki Hōkō to sono Gutaisaku* [Japanische Unternehmensführung in einem neuen Zeitalter: Die einzuschlagende Richtung und konkrete Maßnahmen], Tōkyō: Nikkeiren.
- Odagiri, Yūji (2013), »Hihan Shakaigaku to sono Kihansei no Mondai: Kōchikushugi Ikō no Shakaigaku ni okeru Kihansei he no Kanshin no Takamari o kangaeru tame ni« [Critical Sociology and its Issue of Normativity: Essay on the Increasing Interest in Normativity after Constructionist Sociology], in: *Keiō Gijuku Daigaku Daigakuin Shakaigaku Kenkyūka Kiyō: Shakaigaku Shinrigaku Kyōikugaku – Ningen to Shakai no Tankyū*, 76: 43–59.
- Odagiri, Yūji (2014), »Borutansuki no »Gensho Jōtai: Gainen ni kan suru ichi Kōsatsu: Burudyū to Honetto to no Hikaku o tōshite« [A Consideration about Boltanski's Original Position: Through Comparison with Bourdieu and Honneth], in: *Tetsugaku*, 133: 167–199.
- OECD (Organisation for Economic Co-ordination and Development) (2017), *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*. Paris: OECD.
- Ogihara, Yūji (2017), »Nihon ni okeru Seikashugi Seido Dōnyū Jōkyō no keijiteki Henka: Nenkōsei no Shukushō to Nenbōsei no Kakudai (1991–2016)« [Temporale Veränderungen in den Einführungszustand des Leistungssystems in Japan: Abnahme des Senioritätssystems und Zunahme des Jahreslohnsystems], in: *Kagaku Geijutsu Kenkyū*, 6 (2): 149–158.
- Okuda, Takashi (2018), »Nyūsu Fukahori: Kyodai Keizaiken o mamoreru ka. Rakuten ga Tsūshinmō o Katsubō suru Riyū« [Nachrichten eingehend untersuchen: Lässt sich das riesige Wirtschaftsimperium erhalten? Warum Rakuten ein Kommunikationsnetz herbeiseht], in: *Shūkan Tōyō Keizai*, 4 (7): 20.
- Okumura, Hiroshi (1994), »Nihongata Kigyō Shisutemu« [Unternehmenssystem japanischer Art], in: Katsuto Uchihashi, Hiroshi Okumura und Makoto Sataka (Hg.), *Nihongata Keiei to Kokusai Shakai: Nihon Shakai Genron 2*, Tōkyō: Iwanami Shoten, S. 47–68.
- Ōkaji, Toshio (2005), »Seikashugi Chingin Seido no Dōnyū to Rōdō Kumiai no Taiō: Denki Rengō no Jirei o Chūshin toshite« [The Performance-based Pay System and Labor Unions:

- A Case Study of the Japanese Electrical, Electronics & Information Union], in: *Soshiorojika*, 29 (1/2): 109–130.
- Onimaru, Tomoko (2015), »Nihon Kigyō ni Seika Shugi Chingin ga ataeta Eikyō ni kann suru ichi Kōsatsu« [Eine Betrachtung über den Einfluss leistungsorientierter Löhne auf japanische Unternehmen], in: *Shakai Seisaku*, 7 (2): 93–105.
- Purejidento Online* (2016): »GMO Shachō: ›Pachinkoya no Kugishi‹ kara, Gurūpu 89 Sha no Toppu he« [Der GMO-Präsident: Vom »Nagelsetzer im Pachinko« zur Spitze einer Unternehmensgruppe mit 89 Firmen], <http://news.livedoor.com/article/detail/12155264/> (28.04.2018).
- Rakuten Blog* (2004), 20-dai Kigyōka Monogatari: No. 1 [Geschichte eines Unternehmensgründers zwischen 20 und 30: No. 1], <https://plaza.rakuten.co.jp/raira326/2000/> (28.04.2018).
- ReLife* (2012), »Kigyōka fuenai to Kuni wa Kasseika shinai« [Wenn die Unternehmer nicht zunehmen, wird das Land nicht revitalisiert], <http://bb-relife.jp/interview/ad-communication/666> (28.03.2018).
- SSD (*Sankei Shinbun Dejitaru*) (05.03.2014), »Chichi no oshie saibā ējento shachō, ›antei shita saki no mieru jinsei ni hanpatsu shita« [›Die Lehre des Vaters‹ Der Unternehmer von Cyber Agent: Lehnte sich auf gegen ›Ein voraussehbares abgesichertes Leben‹], <http://www.iza.ne.jp/kiji/economy/news/140305/ecn14030518020025-n1.html> (26.03.2018).
- STK (*Shūkan Tōyō Keizai*) (06.07.2013), »Erīto Kyōiku to Okane« [Elitenausbildung und Geld], 36–81.
- Suda, Fumiaki und Akira Ebizuka (2013), »Puragumatikkuna Shakai Keizaigaku no tame ni: ›Shihonshugi no Arata na Seishin‹ o tegakari ni« [Für eine pragmatische Volkswirtschaftslehre: Anhand des ›neuen Geistes des Kapitalismus‹], in: *Keizaigaku Zasshi*, 113 (4): 26–42.
- Takahashi, Nobuo (2004), *Kyomō no Seikashugi* [Falsches Leistungsprinzip], Tōkyō: Nikkei BP Shuppan Sentā.
- Takahashi, Nobuo (2015), »Shigoto no Hōshū ha tsugi no Shigoto« [Belohnung für Arbeit ist die nächste Arbeit], in: *Akamon Management Review*, 14 (7): 357–386.
- Tōkyō Sōken [Tōkyō Rōmu Kanri Sōgō Kenkyūjo] (2017), *Chingin ni tai suru Ishiki Chōsa* [Meinungsumfrage zum Lohnsystem], <http://www.syaroshi.jp/wages/statistics.htm> (25.04.2018).
- Workaholic* (19.03.2017), »Chūsotsu kara Kigyō shite Nenshō 1000 Oku! GMO Shachō Kumagai Masatoshi no Keirekisho« [Vom Mittelschulabschluss zum Unternehmer mit einem Jahresumsatz von 100 Milliarden! Lebenslauf des GMO-Präsidenten Masatoshi Kumagai], <http://story-is-king.com/post-1054> (13.06.2017).
- Yamakawa, Ken'ichi (2018), *Mondaiji: Mikitani Hiroshi no Sodachikata* [Das Problemkind: Das Aufwachsen von Hiroshi Mikitani], Tōkyō: Gentōsha.