

GRÜNDUNGSDYNAMIK IN ALTERNDEN GESELLSCHAFTEN – DAS BEISPIEL JAPAN

Kazuo Haga

THE DYNAMICS OF ENTREPRENEURIAL START-UPS IN AGEING SOCIETIES: THE CASE OF JAPAN

Abstract: Japan has the largest proportion of elderly people in the world. Despite the widely held assumption that beyond a certain age, the economic dynamics in most people's lives decrease, elderly Japanese tend to remain economically active. In this work I investigate the relationship between demographic and economic changes with respect to entrepreneurship in Japan. Surprisingly, according to statistics, older Japanese are the ones most responsible for entrepreneurship. Considering entrepreneurship as an individual developmental process, three components are involved: „competency (Können),“ „motivation (Wollen),“ and „property or action rights (Dürfen).“ In such a new life-situation as beginning an entrepreneurship, one must develop „from oneself.“ Becoming an entrepreneur in Japan seems not to depend on the age of the individual *per se* but rather on the changing opportunity costs between being an employee and being an entrepreneur. In Japan, becoming an entrepreneur is a realistic option for retirees. Japanese employees have accumulated knowledge and experience before their retirements and many retirees are still vital enough to establish their own enterprises. Furthermore, retirement allowances are available as start-capital for entrepreneurship. From these observations the following supposition arises: Growth through entrepreneurship is possible in every society.

Keywords: Alter(n), demographischer Wandel, Innovation, Selbständigkeit alter Menschen, Unternehmensgründung

1 EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Nach vorherrschender Meinung hat der demographische Wandel in reifen Volkswirtschaften wie Japan überwiegend negative Einflüsse auf das Wachstum einer Wirtschaft, auch auf die Gründung neuer Unternehmen: „Das schnelle Sinken der absoluten Geburtenrate und das Altern der Gesellschaft führt zuerst zu einem Sinken der arbeitenden Bevölkerung [...] und im Jahr 2050 wird [diese] auf 44,5 Millionen geschrumpft sein, das sind 70 Prozent des Niveaus des Jahres 2005. [...] Auch wenn anzunehmen ist, dass die totale Faktorproduktivität auf dem Niveau der USA ist, wird die Wachstumsrate der japanischen Wirtschaft in den 2040er Jahren auf null fallen“ (JCER 2007: 25; eigene Übersetzung). Dieser Beitrag untersucht, wie die demographische Entwicklung in Japan die Schlüsselgröße langfristigen Wachstums – das innovative Unternehmertum – beeinflusst.

Einen Überblick über die demographische Entwicklung Japans bis zum Jahr 2025 gibt Abbildung 1. Von 1980 bis 2025 wird der Anteil von Menschen, die 65 Jahre und älter sind, von 9,1 Prozent auf 28,7 Prozent steigen, in absoluten Zahlen von 10,6 Millionen auf 34,7 Millionen. Die Altersgruppe der 75-Jährigen und älteren wird im gleichen Zeitraum sogar um den Faktor 5,5 anwachsen.

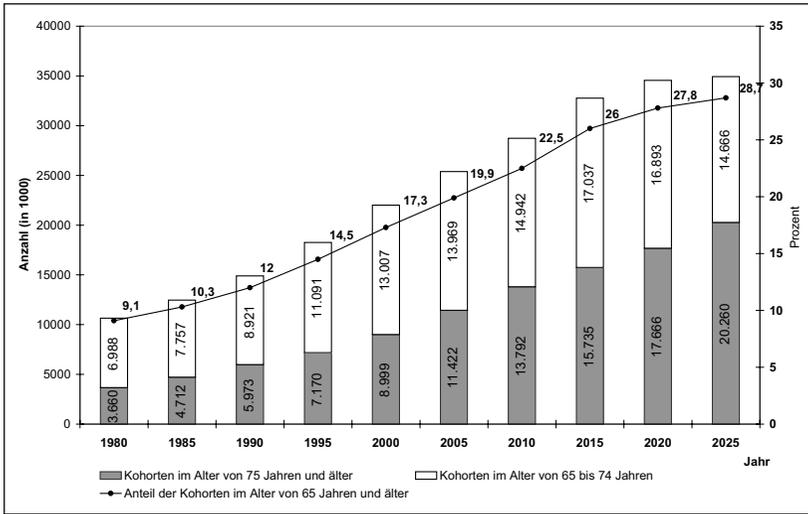


Abb. 1: Bevölkerungsentwicklung in Japan

Anm.: Daten ab Jahr 2005 sind geschätzte Werte.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an JSBRI (2006: 160).

Zwischen 2007 und 2009 werden 6,8 Millionen Japaner, die Generation der Babyboomer, pensioniert, also rund zehn Prozent der Arbeitskräfte (Kohlbacher 2007: 746), und das wirft die Frage auf: Was machen sie nach dem Ausscheiden aus dem Betrieb, ist Erwerbstätigkeit eine Option für sie? Anhand der verfügbaren Daten soll insbesondere die Frage beantwortet werden, ob *selbständige* Erwerbstätigkeit eine Option für ältere Menschen¹ ist und welche Folgen sich daraus für die zukünftige Wirtschaftsdynamik ergeben.

¹ Im Text wird nicht zwischen alten und älteren Menschen unterschieden, die hier beide als „Alte“ oder „Ältere“ (bzw. „Senioren“) bezeichnet werden. Gemeint sind damit Menschen in einem Alter von 60 Jahren oder mehr. Diese Grenze folgt der japanischen Regelung des Austrittsalters aus Unternehmen.

2 BERUFLICHE TÄTIGKEIT NACH DEM ERREICHEN DER BETRIEBLICHEN
ALTERSGRENZE

Das Ausscheiden aus dem Unternehmen und der damit oft einhergehende Übergang in den sogenannten Ruhestand ist ein großer Wendepunkt im Leben eines Menschen. Sechs Faktoren stehen bei der Entscheidung, ob ein vormals abhängig Beschäftigter weiter beruflich bzw. als Selbständiger tätig bleibt, im Mittelpunkt. Diese sind Zeit, Gesundheit, Finanzkapital, Fähigkeiten und Interesse sowie materielle Notwendigkeit.²

Die Zeitfrage ist relativ einfach zu beantworten. Die Lebenserwartung der Japaner ist hoch und wird vermutlich weiter steigen (vgl. Tab. 1). Der Gesundheitszustand verbesserte sich im Vergleich zu früheren Jahren ebenfalls. Mit anderen Worten: Die gesunde Lebensspanne, die einem Menschen, insbesondere in Japan, nach dem Ausscheiden aus der abhängigen Berufstätigkeit verbleibt, weitet sich aus.

	2002/2004		2050	
	Jungen	Mädchen	Jungen	Mädchen
Japan	77,6	84,3	84,1	92,5
Deutschland	75,9	81,5	83,5	88,0
Frankreich	75,9	82,9	81,5	88,0
USA	74,4	80,0	79,9	85,0
China	70,8	74,6	75,8	80,2

Tab. 1: Verlängerung der Lebenserwartung im internationalen Vergleich

Anm.: Je nach nationaler Erhebung sind die Daten von 2002 bis 2004.

Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft (2007: 7).

Nicht nur relativ, sondern auch absolut verfügen Menschen somit über eine längere und gesündere Lebensspanne, wobei 65-jährige Japaner im Durchschnitt noch eine krankheitsfreie Lebenserwartung von 13 bis 15 Jahren haben (siehe Abb. 2). Wer heute 60 Jahre alt ist, ist biologisch jünger als die 60-Jährigen vor 30 Jahren. Bereits das *Kokumin seikatsu hakusho* [Weißbuch zum Leben der Bevölkerung 1996] hatte anhand einer Untersuchung des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur berichtet: „59-Jährige in der Gegenwart besitzen die körperliche Fähigkeit von 55-Jährigen vor 30 Jahren“ (Keizai Kikakuchō 1996: Abb. I-5-26, eigene

² Diese Faktoren folgen den Einsichten der Theorie des Unternehmertums nach Röpke (2002), hier auch ausführliche Quellenangaben. Der letzte Faktor – materielle Notwendigkeit – wurde von mir angefügt.

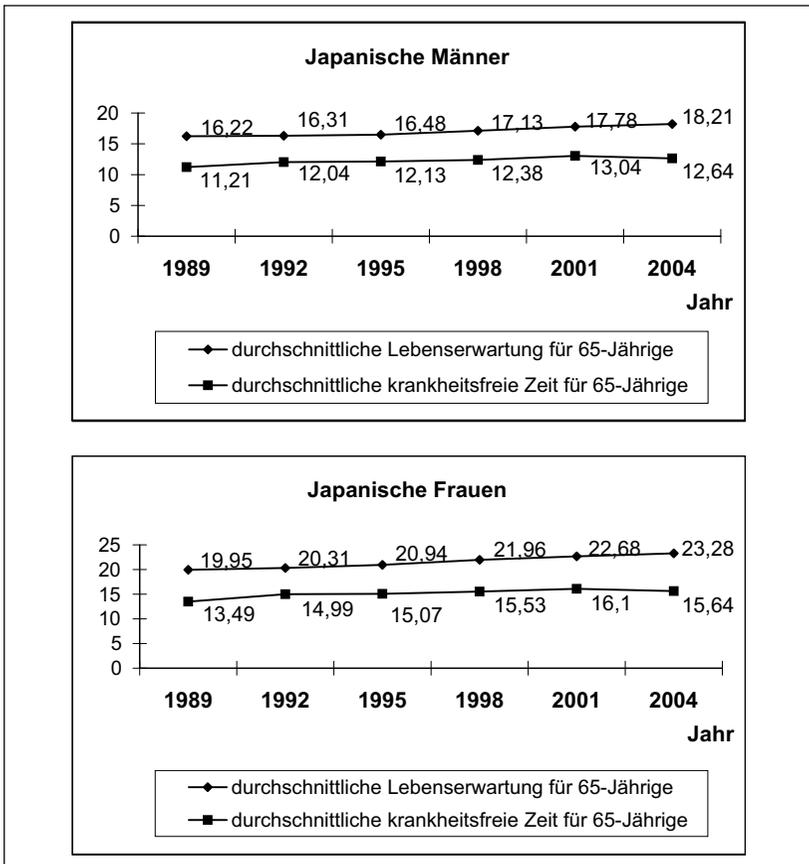


Abb. 2: Durchschnittliche und krankheitsfreie Lebenserwartung bei einem Alter von 65 Jahren

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Naikakufu (2006: Abb. 3-1-6).

Übersetzung).³ Die neueste Untersuchung des Ministeriums zeigt eine Verbesserung der körperlichen Fähigkeiten in den Alterskohorten von 65 bis 79 Jahren.⁴

³ Für eine graphische Darstellung der Verjüngung der Japaner siehe Naikakufu (2006: Abbildung I-5-26).

⁴ Bemerkenswert ist, dass diese Kohorte die einzige ist, die eine offensichtliche Verbesserung zeigt. Bei den jüngeren Kohorten stagniert nach dieser Untersuchung der körperliche Zustand oder er verschlechtert sich sogar (Monbu Kagakushō 2008: Tab. 1.1-1.3).

Nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen stehen den Menschen drei Alternativen zur Verfügung: 1. Weitere Erwerbstätigkeit als abhängig Beschäftigter und/oder Selbständiger, 2. ehrenamtliche Tätigkeit (ohne Entgelt) oder 3. der Rückzug in die private Sphäre. Eine Umfrage bei männlichen Angestellten (Naikakufu 2007; siehe auch Abb. 3) liefert zwar keine Information über die potenzielle Neigung zur Selbständigkeit, aber die Ergebnisse zeigen ein großes Interesse an einer weiteren Berufstätigkeit nach dem Erreichen der Altersgrenze: „Many older Japanese men hope to work as long as they are physically able“ (Seike 1998, zitiert nach Raymo *et al.* [2009: 201]). Die Bereitschaft ist ausgeprägt, nach dem Erreichen der Altersgrenze mit 60 Jahren noch für weitere fünf Jahre einer Beschäftigung in einem Betrieb nachzugehen. Ein wichtiger Grund für diese Arbeitsbereitschaft ist der Umstand, dass Mitarbeiter in der Regel erst mit 65 Jahren einen Anspruch auf ihre Grundrente (*rōrei kiso nenkin*) haben.⁵ Für die Zeit danach haben demgegenüber ehrenamtliche Tätigkeiten und der Rückzug ins Privatleben eine hohe Priorität. Immerhin können sich 28,5 Prozent der Befragten vorstellen, auch noch in einem Alter von 70 Jahren eine unselbständige Beschäftigung auszuüben. Lediglich 34,4 Prozent der Befragten wollen außerhalb ihres Privatlebens nicht mehr aktiv sein (siehe Abb. 3).

Japaner üben tendenziell häufiger als Menschen in anderen Industrieländern auch in höherem Alter noch eine Erwerbstätigkeit aus. Im Jahr 2004 waren 70,7 Prozent der männlichen Japaner im Alter zwischen 60 und 64 Jahren erwerbstätig, im Vergleich zu 57,0 Prozent in den USA, 37,7 Prozent in Deutschland und 19,0 Prozent in Frankreich (Fukushima 2007: 19). Das durchschnittliche Erwerbsaustrittsalter der japanischen Männer lag 2005 bei knapp 70 Jahren, bei amerikanischen Männern bei 65 und bei deutschen Männern bei knapp 62 Jahren (RZEDW 2007: 96).

Für eine Erwerbstätigkeit nach dem Erreichen des Ruhestandsalters als angestellter Beschäftigter gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: entweder eine weitere abhängige Beschäftigung in Vollzeit bzw. Teilzeit oder eben Selbständigkeit. Die abhängige Beschäftigung ist dabei die am häufigsten ausgeübte Form, der 80 Prozent aller Erwerbstätigen in Japan nachgehen (Tsuzuki 2002). Bei alten Menschen ist Vergleichbares zu beobachten: 63 Prozent der männlichen Japaner und 47 Prozent der Japanerinnen im Alter zwischen 60 und 69 Jahren gehen diesen Weg (Naikakufu [2008: Abb. 1–2–40], eigene Berechnung). Die Unternehmen sind zudem durch eine Gesetzesrevision dazu aufgefordert, bis zum Jahr 2013 entwe-

⁵ Es gibt jedoch eine Option, die Grundrente vor dem Alter von 65 zu erhalten: „Your pension receivable at the age of 60 is 70 % of that for age 65 [...]. In addition, if you apply for early payment of the Old-age Basic Pension, you may not apply for the Disability Basic Pension“ (Social Insurance Agency 2007).

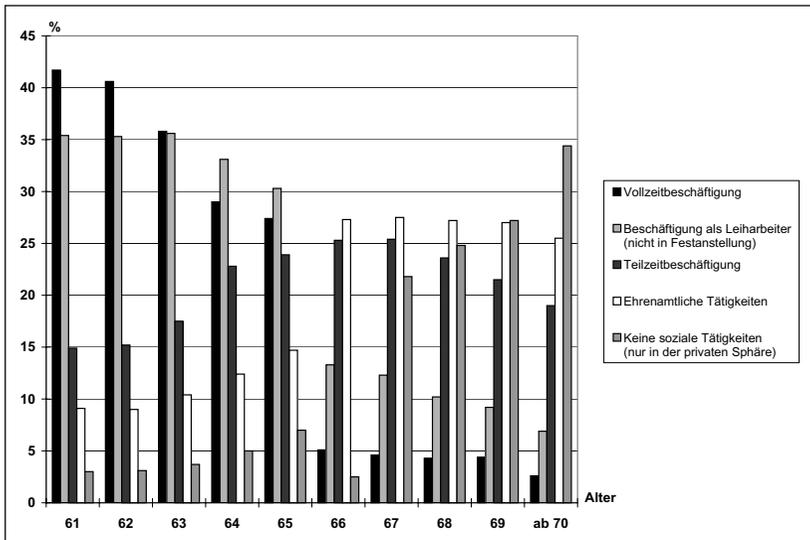


Abb. 3: **Gewünschte Tätigkeiten nach dem Ausscheiden aus dem Betrieb**

Anm.: Die Abbildung bezieht sich auf eine Umfrage bei 1.209 männlichen Angestellten der Jahrgänge 1947 bis 1951. Da Mehrfachantworten möglich waren, beträgt die Gesamtsumme bei den 61- bis 65-Jährigen mehr als 100 Prozent. Bei der Umfrage gab ein Teil der Befragten an, als Selbständige zu arbeiten bzw. der Familie oder auch Bekannten in ihrem Unternehmen helfen zu wollen. Diese Antworten wurden in die obige Abbildung nicht aufgenommen. Die Antwort „keine Angabe“ ist ebenfalls nicht angegeben.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Naikakufu (2007: Abb. 3–3–26).

der die Altersgrenze auf mindestens 65 Lebensjahre zu erhöhen, sie abzuschaffen oder eine Wiederbeschäftigung von bereits ausgeschiedenen Mitarbeitern zu ermöglichen.⁶ Viele Beschäftigte suchen daher eine neue Beschäftigungsmöglichkeit oder bemühen sich um Wiederbeschäftigung in der Übergangsphase bis zum Alter von 65 Jahren.

Erwerbstätigkeit jenseits der 60 Jahre ist in Japan flexibler geregelt. Menschen im höheren Alter verfügen über besondere Stärken – wirtschaftlich

⁶ Durch die Revision des Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Menschen (Elderly Employment Stabilization Law, jap.: *Kōreisha koyō antei-hō*) aus dem Jahr 2004 wurden Maßnahmen zur Ausweitung der Beschäftigung von älteren Menschen eingeführt (Kōsei Rōdōshō 2008: 2). Man vergleiche hierzu auch die jüngere Diskussion zur Frühverrentung in Deutschland (Creutzburg 2009).

gesprächen über „komparative“ Vorteile. Unternehmen in Japan schätzen ältere Mitarbeiter in Tätigkeitsbereichen, in denen sofort einsetzbare und für die Aufgaben relevante Fähigkeiten sowie technische Erfahrungen erforderlich sind. Auch die Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten älterer Menschen sind gefragt (vgl. Abb. 4; Überlegungen dazu im Zusammenhang mit der japanischen Unternehmensstruktur im Abschnitt 3.4). Nach Kohlbacher (2007: 750) sind diese Fähigkeiten gerade in Japan von Bedeutung. Die Tendenz, dass die Stellensuche mit zunehmendem Alter dennoch schwieriger wird, bestätigt das *Kokumin seikatsu hakusho* 2006 [Weißbuch zum Leben der Bevölkerung 2006] anhand der hohen Arbeitslosigkeit auch für Japan (Naikakufu 2006: Abb. 3–2–27).⁷ Des Weiteren

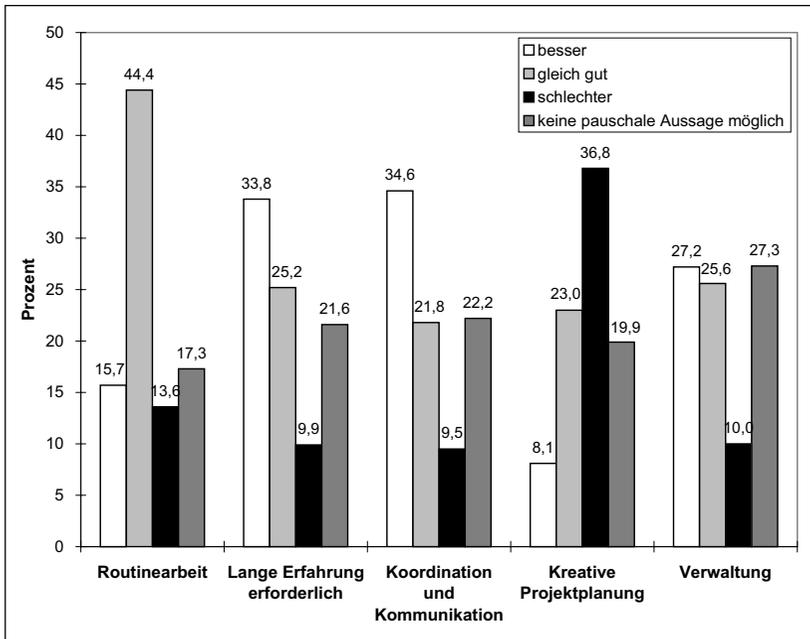


Abb. 4: Stärken von Angestellten in höherem Alter im Vergleich zu jüngeren Angestellten

Anm.: Die Umfrage wurde bei 2.734 Unternehmen mit mindestens 30 Mitarbeitern durchgeführt. Die Antwort „Ich kann es nicht beurteilen“ und „keine Angabe“ werden in der Abbildung nicht berücksichtigt.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Naikakufu (2006: Abb. 3–2–16).

⁷ Zur Lage in Deutschland im Vergleich zu Japan siehe RZEDW (2007: 74). Die Schwierigkeiten bei der Stellensuche in höherem Alter sind sowohl in Deutschland als auch in Japan tendenziell ähnlich.

kommt es bei der Stellensuche aufgrund von Informationsasymmetrien zu Schwierigkeiten. Die Unternehmen wissen weniger über die Fähigkeiten, die Erfahrungen und die Leistungsfähigkeit alter Menschen als diese selbst. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie sich um eine Beschäftigung in einem Unternehmen bemühen, in dem sie zuvor nicht gearbeitet haben. Gerade unter diesen Umständen könnte die Selbständigkeit (Existenzgründung) eine Möglichkeit für Individuen darstellen, die auch nach dem Ausscheiden aus dem Betrieb einer Erwerbstätigkeit nachgehen möchten. Natürlich sind auch Selbständige mit Unsicherheiten konfrontiert, insbesondere im Hinblick auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit ihres Geschäftsmodells sowie die Ansprache von Kunden und Geschäftspartnern. Alte Selbständige verfügen aufgrund ihrer Berufserfahrungen, ihrer Geschäftskontakte und Kenntnisse der Bedürfnisse potenzieller Kunden jedoch über Möglichkeiten, damit wirksamer umzugehen.

In den nachfolgenden Abschnitten wird die Vermutung überprüft, dass in demographisch alten Gesellschaften mit einer hohen Gesundheit alter Menschen die Neigung zur Selbständigkeit im Alter zunimmt.

3 GRÜNDUNGEN

3.1 *Determinanten der Existenzgründung*

Existenzgründung heißt, eine unternehmerische Idee in die Praxis umzusetzen. Wie dies möglich ist, soll anhand eines Filtermodells unternehmerischen Handelns untersucht werden, dessen notwendige und hinreichende Komponenten kurz erläutert und dann auf die japanischen Verhältnisse übertragen werden.⁸ Nach diesem Modell sind es folgende notwendige und hinreichende Bedingungen, die unternehmerisches Handeln bestimmen:

1. „Können“ – d. h. die Fähigkeiten zu unternehmerischem Handeln in seinen verschiedenen Funktionen;
2. „Wollen“ – d. h. die Motivation;
3. „Dürfen“ – d. h. das Handlungsrecht, welches sozio-kulturelle Einflussfaktoren einschließt.⁹

⁸ Zur dynamischen Natur des Modells vgl. Röpke (2002), Aßmann (2003: 49), Röpke und Xia (2007: 121–134) und Creutzmacher (2009).

⁹ Zu den Komponenten und ihrem Zusammenwirken vgl. Rassidakis (2001) und Röpke (2002). Ausführlich untersucht Creutzmacher (2009: 30–50) die Bestimmungsgründe unternehmerischen Handelns und deren Beeinflussbarkeit.

4. „Müssen“ (dieser Faktor lässt sich als vierte Bedingung hinzufügen) – d. h. die Notwendigkeit, im Alter finanzielle Ressourcen zu mobilisieren, um einen angestrebten Lebensstandard zu verwirklichen.¹⁰

Üblicherweise gilt das Alter in der Gründungsforschung als ein zentraler Einflussfaktor. Im Allgemeinen wird dabei jenseits einer bestimmten Altersschwelle ein negativer Einfluss des Alters im Hinblick auf die ersten drei genannten Handlungsvariablen behauptet. Die Existenzgründungsquote ist typischerweise in den Kohorten im Alter von Mitte 20 bis Mitte 30 am höchsten und nimmt mit steigendem Alter ab (Schneider und Eichler 2007: 103–104). So meinen Schneider und Eichler (2007: 104): „Im allgemeinen liegt die Phase der beruflichen Ausbildung bei Älteren länger zurück.“ Hinzu komme eine (Über-)Spezialisierung des Wissens durch ein langjähriges Berufsleben. Das erschwere einen beruflichen Wechsel, also auch eine Existenzgründung. Auch die Risikobereitschaft nimmt mit dem Alter ab.¹¹ Zudem rentiert sich eine Gründung in hohem Alter oft nicht mehr, weil dabei zunächst erhebliche versunkene Kosten (Investitionen) entstehen, die sich erst nach einer gewissen Zeit amortisieren können.

3.2 Die Gründungsdynamik Japans im internationalen Vergleich

In internationalen Statistiken scheint die Gründungsquote eine korrelierende Beziehung mit dem Einkommen (pro Kopf) eines Landes zu haben. Der Zusammenhang lässt sich durch eine U-Kurve darstellen (vgl. Abb. 5).¹²

¹⁰ Es kann vermutet werden, dass für die alten Menschen mit zunehmendem Alter auch hedonistische (extrinsische) Motive für eine andauernde (auch selbständige) Erwerbstätigkeit an Bedeutung gewinnen.

¹¹ In Bezug auf die Risikobereitschaft ist sorgfältig zu differenzieren. Unternehmer haben keine ausgeprägte Vorliebe für Risiken – dies würde auch ihr wirtschaftliches Überleben gefährden. Sie streben stattdessen einen mittleren Risikobereich an. Zudem ist hinsichtlich unternehmerischer Funktionen zu unterscheiden. Innovatoren müssen zwar risikoreicher handeln als Routineunternehmer, zeichnen sich aber nicht durch eine hohe Risikobereitschaft aus. Diese Überlegungen fußen sowohl auf dem Unternehmermodell von Joseph A. Schumpeter als auch auf Erkenntnissen der Theorie der Leistungsmotivation von David McClelland. Zur Motivation zum Unternehmertum siehe Creuznacher (2009).

¹² Zum Verständnis der Abb. 5: Die Zahl der Gründungen in Volkswirtschaften mit einem niedrigen Pro-Kopf-Einkommen ist hoch. Dort prägen viele kleine Unternehmen die Wirtschaftsstruktur vor der Industrialisierung. Die Märkte sind klein und zersplittert. Mit der Industrialisierung wächst die ökonomische Notwendigkeit zu „economies of scales“. In dieser „efficiency-driven phase“ (Bosma *et al.* 2008: 21) verfügen größere und etablierte Unternehmen über Ef-

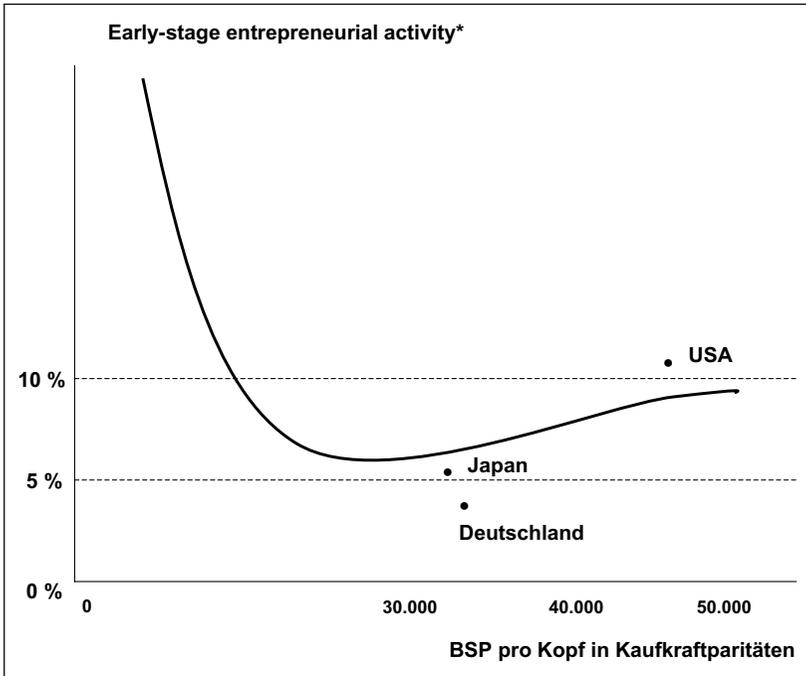


Abb. 5: Gründungsdynamik und Pro-Kopf-Einkommen, 2007

Anm.: * = Frühe unternehmerische Aktivitäten. „Early-stage entrepreneurial activity [...] rate is the proportion of people aged 18–64 who are involved in entrepreneurial activity as a nascent entrepreneur or as an owner-manager of a new business“ (Bosma *et al.* 2008: 22).

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bosma *et al.* (2008: 22).

Japan weist weltweit eine der niedrigsten Gründungsraten auf, sowohl absolut als auch im Vergleich mit Ländern auf einem vergleichbaren Wirtschaftsniveau. Für einige Jahre war sie sogar negativ: Es schieden mehr Unternehmen aus als neue Unternehmen in den Markt eintraten (Abb. 6).

fizienz- und Effektivitätsvorteile im Entwicklungsprozess auch unter Gesichtspunkten internationaler Konkurrenzfähigkeit. Bei mittleren Einkommen nimmt die Gründungsquote ab und steigt dann erneut in Volkswirtschaften mit sehr hohem Pro-Kopf-Einkommen und hoher Wirtschaftsdynamik. Zu beobachten ist eine „innovation-driven phase“ (Bosma *et al.* 2008: 21), insbesondere weil in diesen Volkswirtschaften eine Steigerung der Einkommen nur durch vermehrte Schaffung neuen Wissens und dessen Umsetzung erfolgen kann, was am wirksamsten durch neue Unternehmen möglich ist (Bosma *et al.* 2008: 36–37; siehe hierzu ausführlich auch Combé 2008).

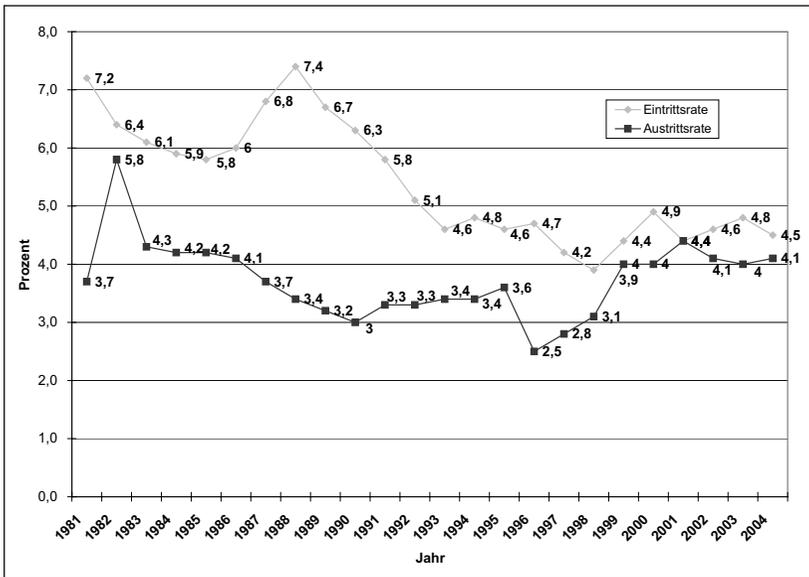


Abb. 6: Eintritts- und Austrittsraten in Japan

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an JSBRI (2006: 30).

Nach Schumpeter ([1912] 2006) deutet eine hohe Gründungsrate von Unternehmen auf eine hohe Innovationsdynamik hin.¹³

Die Innovationssysteme japanischer Unternehmen scheinen andererseits so wirksam zu sein, dass sich die negativen Auswirkungen einer bescheidenen Gründungs­dynamik zumindest teilweise kompensieren lassen.¹⁴ Somit liegt die Überlegung nahe, Gründungen in Japan auch im Zusammenhang mit der Funktionsweise etablierter Unternehmen zu untersuchen (siehe hierzu Abschnitt 3.4).

Der folgende Abschnitt 3.3 untersucht die Gründungen von Japanern hohen Alters und fragt, ob Japan auch hier aus dem üblichen Muster herausfällt, wie es im Fall der abhängigen Beschäftigung in hohem Alter zu

¹³ Hierauf wird in diesem Beitrag nicht näher eingegangen. Zur Problematik von Innovationen in etablierten Unternehmen vgl. beispielsweise Kuemmerle ([2006] 2008), Röpke und Xia (2007: 291–350) sowie Röpke und Haga (2008). Explizit zu Japan siehe Storz (2006) und OECD (2006).

¹⁴ Zum Vergleich der japanischen und amerikanischen Management- und Organisationssysteme auf dem jüngeren Stand der Forschung siehe Lazonic (2009: 78–85).

beobachten ist (Raymo *et al.* 2009). Falls diese Vermutung zutreffen sollte, dann handelt es sich hier möglicherweise um ein zweites Paradoxon: eine hohe Gründungsrate von Unternehmen durch alte Menschen jenseits der betrieblichen Altersgrenze.

3.3 Gründungsdynamik in Japan nach Altersgruppen

Folgt man der vorherrschenden Sichtweise, müsste die Gründungsquote in Japan eine Tendenz aufweisen, wie sie oben im Abschnitt 3.1 beschrieben wurde: Ab Mitte 30 nimmt die Gründungsquote zunehmend ab. Die japanischen Statistiken zeigen jedoch etwas anderes: Das Alter der Gründer erhöht sich: Im Jahr 1991 betrug das Durchschnittsalter 38,9 Jahre und stieg im Jahr 2005 auf 43,0 Jahre (Naikakufu 2006: Abb. 3–2–22). Ein Trend zu mehr Existenzgründungen in höherem Alter zeigt sich auch in Abbildung 7. Demnach hat sich der Anteil der Gründer ab 65 Jahre von knapp zwei Prozent (im Jahr 1982) auf neun Prozent (2002) erhöht. Wird die Altersgruppe 60 bis 64 mit einbezogen, entfallen heute 20 Prozent der Gründungen in Japan auf alte Menschen. Bemerkenswert ist der überproportionale Anstieg der Gründungen in dieser Gruppe: eine Vervierfachung innerhalb von 20 Jahren (von 5,2 Prozent im Jahr 1982 auf 20 Prozent 2002). Der Anteil der Gründungen durch alte Menschen steigt damit stärker als ihr Anteil an der Bevölkerung. Mit dem Ausscheiden der sogenannten Babyboomer aus dem Angestelltendasein ab 2007, circa 6,8 Millionen Personen (Kohlbacher 2007: 746; Lloyd 2007), dürfte sich dieser Anteil weiter dramatisch erhöhen.

Es wäre für die Untersuchung der Gründungsdynamik in Japan aufschlussreich, wenn die Austritte (Aufgabe des Unternehmens, *exit*) und Eintritte (Gründung des Unternehmens, *start-up*) entsprechend der angeführten Daten aus den Abbildungen 7 und 8 miteinander verrechnet werden könnten. Die Originaltexte des Japan Small Business Research Institute (JSBRI 2006) zu den Abbildungen 7 und 8 geben dazu jedoch keine eindeutige Antwort. Aus Tabelle 2 kann deswegen lediglich eine Tendenzaussage entnommen werden, die es erlaubt, die obigen Hypothesen, die als Paradoxon formuliert waren, nicht zu verwerfen. Der Negativsaldo zwischen altersbedingtem Aus- und Eintritt hat sich innerhalb von 20 Jahren deutlich verringert; d. h., der Anteil von Neugründungen durch alte Menschen im Alter von 65 Jahren und älter hat sich von 11 Prozent auf 27 Prozent der Austritte erhöht. Dieser Trend würde, so die Vermutung, mit einer zunehmenden gesunden Lebensspanne anhalten: (Relativ) weniger steigen aus, (relativ) mehr steigen ein.

Das durchschnittliche Alter der Selbständigen nimmt kontinuierlich zu, von 49,2 Jahren (im Jahr 1979) auf 56,2 (2002). Andererseits geht die Anzahl

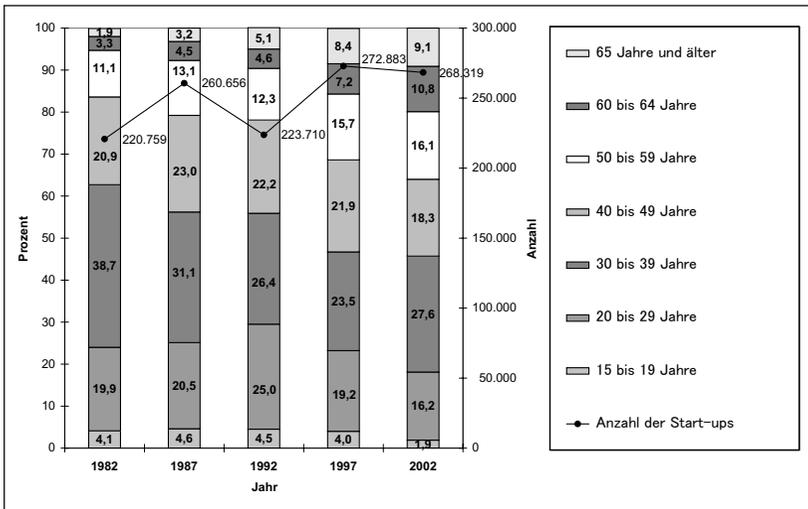


Abb. 7: Gründungen (start-up) in Abhängigkeit vom Alter

Anm.: „Start-up founders‘ are defined as presently self-employed persons in non-primary industry (excluding homeworkers) who changed jobs in the past year or were newly employed“ (JSBRI 2006: 36).

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an JSBRI (2006: 36).

der Selbständigen insgesamt bis in die allerjüngste Zeit zurück (siehe Abb. 9). In einem Prozess abnehmender Selbständigkeit steigt der Anteil alter Selbständiger kontinuierlich an (siehe auch Tab. 2). Tabelle 2 zeigt außerdem, dass der Anteil der Selbständigen im Alter von 65 Jahren oder älter sich innerhalb von zwei Jahrzehnten von 15 Prozent (1982) auf 30 Prozent (2002) aller Selbständigen verdoppelt hat. Im Jahr 2002 schätzte das Japan

	1982	2002
Exiters	37.410	88.897
Start-ups	4.275	24.115
Start-ups in % (gerundet) von Exiters	11	27
Anzahl Selbständiger 65 Jahre oder älter	128.000	202.000
Anzahl Selbständiger Anteil Selbständiger 65+ (%)	847.000 (15)	671.000 (30)

Tab. 2: Austritt (Exiters) und Eintritt (Start-ups) in Japan im Alter von 65 Jahren oder mehr

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an JSBRI (2006).

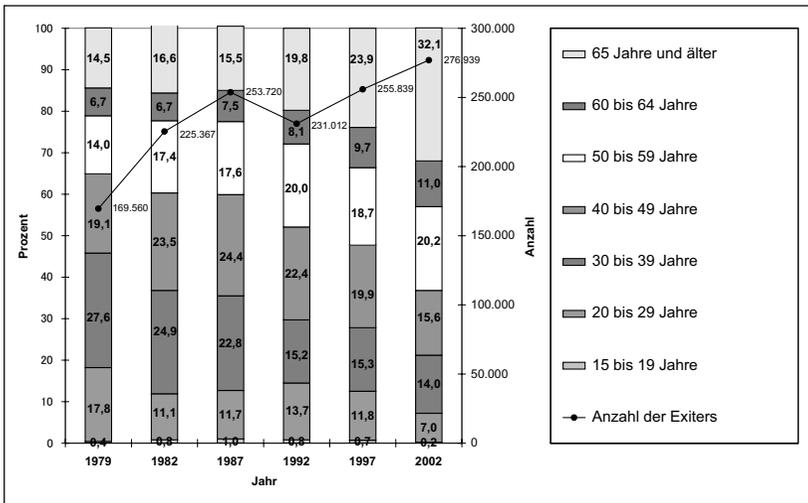


Abb. 8: Unternehmensaufgabe (exit) in Japan, nach Altersklassen

Anm.: „Exiters‘ here means the combined total of 1. persons who normally work, are not presently engaged in the same work as one year ago, and were self-employed persons in non-primary industry (excluding home-workers), and 2. persons who do not normally work, were working one year ago, and were self-employed persons in non-primary industry (excluding homeworkers)“ (JSBRI 2006: 31).

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an JSBRI (2006: 31).

Research Institute die Zahl alter Japaner, die sich für eine Existenzgründung interessierten, auf 1,5 Millionen (Tsuzuki 2002).

Als Zwischenbilanz lässt sich feststellen, dass sich in Japan in der Gruppe der alten Gründer ein überproportionaler Anstieg in doppelter Hinsicht zeigt: 1. Ihr Anteil an den Gründern insgesamt steigt und 2. ihr Anteil steigt stärker als es ihrem wachsenden Anteil an der Bevölkerung entspricht. Alte Gründer sind somit das im unternehmerischen Sinne dynamischste Element in Japan, wie ein Blick auf Abbildung 10 zeigt, auf der die inhaltliche Ausrichtung (Spezialisierung) bzw. die Auswahl der Geschäftsfelder der Gründer sowie deren Verteilung auf verschiedene Marktsegmente zu sehen ist.

Die grauen Balken zeigen die Verteilung auf die Geschäftsfelder in Prozent dieser Alterskohorte (65+), die schwarzen Balken ihren Anteil am gesamten Gründungsgeschehen. Die Konzentration auf den Dienstleistungsbereich (64 Prozent), die nicht anderen Kategorien (Ausbildung, Information, Medizin) zurechenbar sind (16,9 Prozent sämtlicher Gründungen), bedarf einer Erklärung. Sie erscheint jedoch plausibel, wenn

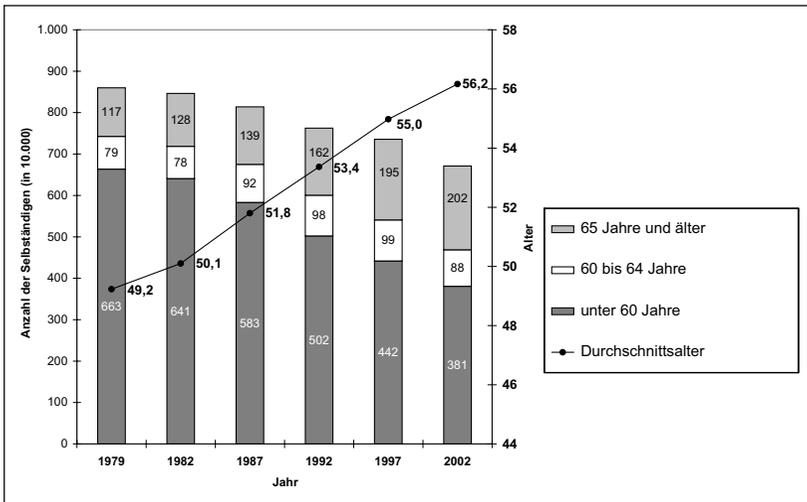


Abb. 9: Anstieg des Anteils der Selbständigen im Alter von 65 und älter und Anstieg des Durchschnittsalters aller Selbständigen

Anm.: Bei der Interpretation der Abbildung sind unterschiedliche Begriffe für Alter, insbesondere Unterscheidungen zwischen kalendarischem oder biographischem und biologischem Alter zu berücksichtigen. Zu den beiden Begriffen siehe Abschnitt 2. In Japan fallen biographisches Alter und biologisches Alter immer stärker auseinander, d. h. die auch für die Gründungsdynamik entscheidende gesunde Lebensspanne verlängert sich.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an JSBRI (2006: 163).

man folgende Eigenschaften der Branche berücksichtigt: geringer Kapital- und Investitionsbedarf, Kenntnis der Problemfelder und Kundenbedürfnisse aus früherer Beschäftigung, Netzwerkkontakte sowie geringer Bedarf an Forschung und Entwicklung (JSBRI 2006).¹⁵ Diese Faktoren, die im Dienstleistungssektor, in dessen Mittelpunkt eine intensive Interaktion mit Kunden steht, einen komparativen Gründungsvorteil bedeuten können, machen plausibel, warum alte Gründer in mehreren Sektoren einen hohen Anteil an den Gesamtgründungen haben. Die Daten entsprechen auch dem Ergebnis einer Meinungsumfrage bei Unternehmen hinsichtlich der besonderen Stärke von älteren Angestellten (siehe auch Abb. 4).

Der hohe Prozentsatz von Gründungen im Sektor Immobilien scheint mit der Vermögenslage alter Japaner in Zusammenhang zu stehen. Die

¹⁵ Zum Vergleich: Laut *DIHK-Gründerreport 2007* erfolgen in Deutschland 64 % der Gründungen in der Dienstleistungsbranche (DIHK 2007).

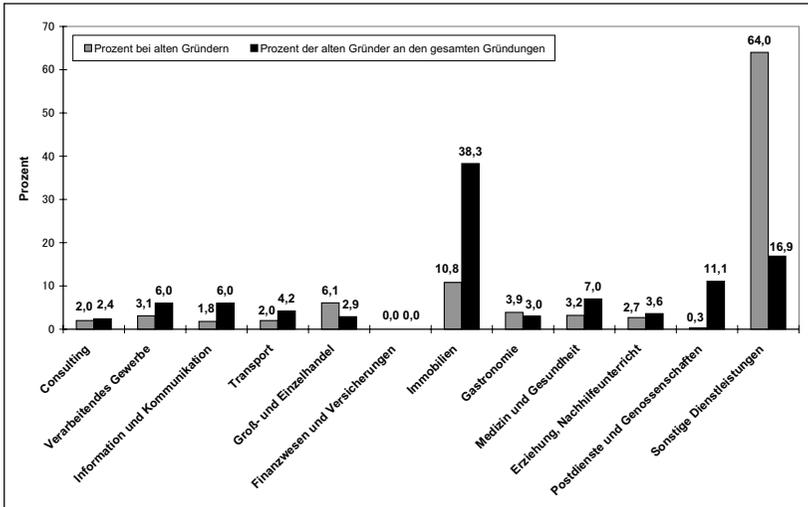


Abb. 10: Marktsegmente alter Gründer

Anm.: „Start-up founders‘ are defined as presently self-employed persons in non-primary industry (excluding homeworkers) who changed jobs in the past year or were newly employed. [...] ‚Elderly‘ here refers to persons aged 65 years or over“ (JSBRI 2006: 37).

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an JSBRI (2006: 37).

Kohorte im Alter von 60 Jahren und mehr besitzt das meiste Vermögen im Vergleich zu anderen Kohorten (Kōsei Rōdōshō 2002: Abb. 3–4–1), was auch auf den Besitz von Grundstücken zutrifft. Im Jahr 2004 betrug der Immobilienanteil (Gebäude oder Grundstücke) am Vermögen der Kohorte im Alter von 65 Jahren und älter 65 Prozent (vgl. Ishikawa und Haji [2008: 12], eigene Berechnung). Sie bilden zudem auch die größte Kohorte von Vermietern/Verpächtern (JSBRI 2006).

In acht Sektoren ist der Anteil alter Gründer größer als der Prozentsatz der Gründer innerhalb ihrer jeweiligen Alterskohorte, interessanterweise auch in Sektoren, die man unter japanischen Bedingungen als „innovationslastig“ einstufen kann, und zwar in den Sektoren verarbeitendes Gewerbe, Information und Kommunikation, Medizin, Ausbildung und Brief- und Paketdienst, Postbank, Postlebensversicherung und Dienstleistungen in der Organisationsform Genossenschaft.¹⁶ Inno-

¹⁶ Brief- und Paketdienst, Postbank usw. werden laut Sōmushō Tōkeikyoku (2007) auch *fukugō sabisu gyō* [compound services] genannt.

vationslogisch bemerkenswert ist, dass 3,1 Prozent der Gründer ab 65 Jahren sich dem verarbeitenden Gewerbe widmen, während ihr Anteil an sämtlichen Gründungen in diesem Bereich sich auf 6,0 Prozent beläuft (das gleiche Bild im IT-Sektor). Hinweise auf Gründungen im verarbeitenden Gewerbe durch ältere Menschen finden sich bei Yahata (2004). Hierbei ist zu erwähnen, dass ein Outsourcing an ausgeschiedene Mitarbeiter mit speziellen Fähigkeiten bereits früher üblich war (Takahashi 2006: 117).

Die Gründungen im Sektor Medizin und Gesundheit verdienen Beachtung, weil die Alten sich hier in einem „Industriezweig“ engagieren, dem als Produzenten „ganzheitlicher Gesundheit“ (Nefiodow 2000) eine Kondratieff-Qualität zugeschrieben wird.

An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass biographisch alte Gründer der Kohorte 65 Jahre und älter durchaus auch in Sektoren mit zum Teil hoher Innovationsintensität operieren. Jedoch liegt, von Einzelfällen abgesehen, noch nicht genügend empirisches Material vor, um eine allgemeine Aussage über die Innovationsintensität von Gründungen alter Menschen zu machen: erstens, weil die Existenzgründung durch alte Menschen ein neues Forschungsthema ist; und zweitens, weil wegen der kleinen Zahl der jeweils befragten Gründer noch keine belastbaren Daten vorliegen.¹⁷ Den Gründungen durch alte Unternehmer kann eine Innovationsfunktion nicht a priori abgesprochen werden, jedoch müssen hierzu weitere Überlegungen angestellt werden.

Altersgründungen können in zwei Typen unterteilt werden. Der eine zielt darauf ab, in einem Geschäftsfeld Fuß zu fassen mit der Absicht, Gewinne zu erzielen. Dieser Typus ist bei jungen Gründern stark ausgeprägt. Auch Spin-off-Gründungen lassen sich hier einordnen. Der andere Typus ist stärker sinnorientiert: Der Gründer tut Dinge, die er tun möchte, und die Gewinne aus der Unternehmung sind oftmals lediglich eine von mehreren Quellen zur Finanzierung des Lebensunterhalts. Die alten Menschen des zweiten Typs wollen sich zu ihrer Rente Geld hinzu verdienen (Takahashi 2006: 118).

Beim zweiten Typus sind die Geschäftsfelder breit gestreut. So wagen Gründer zum Beispiel, aus ihrem Hobby ein Unternehmen zu machen (Takahashi 2006: 118). Weil Gewinnerzielung hier eine sekundäre Bedeutung hat, vermögen die Gründer sich noch stärker an den Bedürfnissen einzelner Kunden und/oder an regionalspezifischen Bedürfnissen zu orientieren (ein Beispiel wäre etwa ein genossenschaftliches Reisebüro; vgl.

¹⁷ Die Umfragen oder Interviews haben meist einen Umfang von 20 bis 30 alten Gründern (vgl. Fukushima 2007, Maeda 2003, Matsumoto 2006 und Takahashi 2006).

Fukushima [2007: 29]). Viele der Gründer wollen zudem ihre Zeit flexibel nutzen und Arbeitsstress vermeiden. Formen, die flexible Arbeitsweisen ermöglichen, sind NPOs (Non-Profit-Organisationen) und *kigyō kumiai* (eine Art Kooperative, für deren Gründung mindestens vier natürliche/juristische Personen notwendig sind, für die aber kein Mindestkapital vorgeschrieben ist).

Schließlich ist auf die Verbreitung des Franchisings (7,5 Prozent aller Gründungen in den 1990er Jahren; siehe Storz und Frick [1999: 311]) und weitere netzwerkorientierte Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie hinzuweisen. Die Verbreitung verschiedener Organisationsformen wie Franchising und Genossenschaften, in denen man in einem koordinierten Rahmen selbständig agiert, macht es den älteren Menschen leichter, ihre Fähigkeiten und Kontakte als Selbständige zu nutzen. Ein Beispiel sind die Silver Human Resources Center (Shirubā Jinzai Sentā)¹⁸. Sie zielen darauf, Alltagsbedürfnisse alter Menschen durch alte Menschen zu bedienen, etwa Unkraut zu entfernen oder eine Schiebetür zu reparieren. Die „Produzenten“ dieser Dienstleistungen sind ältere Menschen. Es kann angenommen werden, dass einige von ihnen sich aufgrund der hier gewonnenen Erfahrungen und Kontakte auch selbständig machen.¹⁹

Zu derartigen Netzwerken gehören nicht nur Verbände bzw. Kooperationen von „echten“ Selbständigen, sondern auch Genossenschaften, in denen man flexibel und selbständig arbeiten kann. Ein Beispiel für die positive Auswirkung von Netzwerken, in denen alte Landwirte (Durchschnittsalter 70 Jahre; siehe Yokoishi [2007: 151]) quasi als Selbständige mit einem hohen Grad an Selbständigkeit und Flexibilität arbeiten, findet sich in Kamikatsu, einer durch Landwirtschaft geprägten Stadt in der japanischen Präfektur Tokushima. Hier wurde durch die Initiative eines

¹⁸ Die Silver Human Resources Center haben ihren Ursprung in einer Maßnahme der Stadt Tokyo, die Mitte der 1970er Jahre für die bessere Beschäftigung von älteren Menschen (in der Regel ab 60 Jahren) gestartet wurde. Seit 1986 existieren sie in der jetzigen Form. Grundlage ist das „Gesetz zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Menschen“ (*Kōreisha koyō antei-hō*). Pro Kommune (Stadt/Dorf) besteht ein Silver Human Resources Center. Dort arbeiten Menschen ab 60 Jahren als Mitglieder und nicht als abhängige Beschäftigte auf Basis eines Arbeitsvertrages. Als relativ autonom arbeitende Mitarbeiter haben sie Freiraum für die Gestaltung ihrer Arbeitszeiten sowie die Auswahl der Aufträge. Sie beschäftigen sich in der Regel mit Outsourcing in der Kommune (vgl. Yamaguchi 1989: 183–184, 193–194).

¹⁹ So hat auch das Silver Human Resources Center Probleme mit der Organisation ihrer Angebote (vgl. z. B. Shingen'eki no Kai, http://n-geneki.com/subject_01.htm (letzter Zugriff 06.05.2009)).

Unternehmers eine Organisation namens Irodori²⁰ gegründet, die als regionales Netzwerk funktioniert. Dadurch konnte es gelingen, ein neues Produktsortiment zu generieren: Laub als Dekoration. Das Unternehmen hat einen positiven Einfluss auf Motivation, Einkommen und Gesundheit der Beteiligten sowie auf den Wohlstand der Kommune. Dem Unternehmen ist es gelungen, die Entfaltung der Fähigkeiten alter Menschen zu fördern bzw. deren Abbau im Alter zu verlangsamen. Mitarbeiter leben gesünder, haben weniger Altersstress und sind durch die Erzielung eines eigenen Einkommens auch wohlhabender.²¹ Aber auch Netzwerke bedürfen unternehmerischer Initiative.²² Bei einem Anstieg der Gründungsdynamik von alten Menschen lässt sich vermuten, dass auch die Evolution von Netzwerken mit alten Mitgliedern Fortschritte macht.

3.4 Interpretation der Gründungsdynamik in Japan

Es ist sinnvoll, die Gruppe der ausgeschiedenen Angestellten näher zu betrachten, da sie einen großen Teil der Alterskohorte umfasst, die nach Erreichen des 60. Lebensjahres ein Unternehmen gründet.

Aus den vorgestellten Daten ergeben sich vier Fragen: 1. Warum wagen Menschen, die eine Existenzgründung in hohem Alter umsetzen, dies nicht schon in einer früheren Lebensphase? (Siehe hierzu Abschnitt 3.1). 2. Wie ist es möglich, einen Gründungswunsch bis zum Ausscheiden aus dem Betrieb mit 60 Jahren aufrechtzuerhalten? 3. Ändert sich die Gründungsbereitschaft während des Arbeitslebens im Betrieb? 4. Was bedeutet die Zunahme der Anzahl von alten Existenzgründern aus entwicklungsökonomischer Sicht?

Alle diese Fragen hängen mit dem institutionellen Umfeld zusammen. Daher soll zunächst ein Blick auf die japanische Unternehmensstruktur

²⁰ Irodori war ursprünglich ein Projekt der landwirtschaftlichen Genossenschaft von Kamikatsu, gegründet mit dem Ziel, Impulse für die Landwirtschaft vor Ort zu geben. Die Landwirte arbeiteten selbständig unter der Koordination der Genossenschaft. Irodori ist seit 1999 eine Aktiengesellschaft, wobei der ursprüngliche Charakter jedoch erhalten blieb (Yokoishi 2007: 125–127).

²¹ Zu Details der Wirkungen durch das Unternehmen Irodori siehe Yokoishi (2007: 192–210).

²² Bei Irodori spielt Yokoishi Tomoji die Schlüsselrolle. Er hatte das Projekt der örtlichen landwirtschaftlichen Genossenschaft gegründet. Umsatz und Gewinn des Unternehmens stiegen über die Jahre kontinuierlich. Als Yokoishi aber 1996 in die Stadtverwaltung versetzt wurde, brach der Gewinn ein. Mit seiner Rückkehr in das Unternehmen kehrte dieses dann wieder auf einen Wachstumspfad zurück (Yokoishi 2007: 122–127, 139).

geworfen werden. Um eine theoretisch kontrollierte Antwort zu erhalten, werden diese Fragen in den Kategorien „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ beantwortet. Das „Müssen“ (d. h. die wirtschaftliche Notwendigkeit) ist die Wahrnehmung, die aus diesen drei Variablen jeweils individuell konstruiert wird und den Gründern aufzeigt, mit welcher subjektiven Wahrscheinlichkeit sie ihren Lebensunterhalt durch eine Gründung alimentieren können.

3.4.1 Unternehmensstruktur in Japan

Eine der Stärken der japanischen Unternehmensorganisation lässt sich als „integraler Herstellungsprozess“ umschreiben (Fujimoto 2007: 24; Müller, A. 2008: 140; Pascha 2007: 13; Lazonick 2009), was ein explizites und umfassendes Eingehen auf Kundenbedürfnisse bedeutet. Um eine wirksame Kundenorientierung zu erreichen, sind nicht nur Anpassung, Modifikation und eine kundenspezifische Entwicklung der Basistechnik erforderlich, sondern auch eine gute Zusammenarbeit im gesamten Produktionsprozess von der Konstruktion bis zum Absatz sowie intensive Diskussionen über das Produkt selbst (Fujimoto 2007: 24). Somit sind intensive Kommunikation im Unternehmen und eine auf alle Phasen der Produktentwicklung ausgerichtete Koordination sowie engagierte Beteiligung von Vorlieferanten notwendig (Amano 2007: 524).²³ Dadurch findet ein intensiver Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Abteilungen des Betriebes statt. Empirische Beispiele hierzu finden sich bei Canon, Matsushita, Sharp und anderen Unternehmen (Nonaka und Takeuchi 1996: 147–183, 212–238, 257–286). Weitere Beispiele sind Nintendo (vgl. Kohlbacher und Hang 2007: 1917; sowie Röpke und Haga 2008), Brother (vgl. Koike 2008) und Olympus (vgl. Ankenbrand 2008). Solche Unternehmen erschließen sich rechtzeitig neue Produktsegmente, bevor ihre bestehenden Produkte im Sinne Schumpeters schöpferisch zerstört oder durch Niedrigpreiskonkurrenten vom Markt verdrängt werden.²⁴

Firmennetzwerke mit relativ enger und langfristiger Zusammenarbeit (Pascha 2007: 13), die zwischen hierarchisch-integrierter Lösung und Marktlösung (*make or buy*) transaktionsökonomisch positioniert sind,²⁵ bieten auch für Gründungen ausscheidender Mitarbeiter eine attraktive

²³ Eine gute Darstellung des japanischen Modells im Vergleich zu anderen Modellen findet sich bei Lageman (2005: 80).

²⁴ Zahlreiche Studien untersuchen derartige Stärken japanischer Unternehmen. Siehe z. B. Prahalad und Hamel (1990); Kim und Mauborgne (2005).

²⁵ Zur Analyse japanischer Unternehmensstrukturen aus der Sicht der „Neuen Institutionsökonomie“ siehe etwa Waldenberger (2005: 126, 130–132).

Option für eine Ausweitung der Lebensarbeitszeit. Zulieferer bleiben einerseits selbständig; andererseits stellen Subkontraktbeziehungen, in denen der Abnehmer sich weitgehend auf Wunsch des Auftraggebers spezialisiert, eine dominante Form der vertikalen Arbeitsteilung zwischen japanischen Industrieunternehmen dar (Waldenberger 2005: 131). Diese locker verbundene Unternehmensstruktur bietet auch Selbständigen im Netzwerk eine gewisse Sicherheit und ist ein positiver Hintergrund für alte, eher risikoaverse Unternehmensgründer, die aber über die Bedürfnisse ihrer Kunden gut Bescheid wissen.

3.4.2 Determinanten für eine Existenzgründung in Japan

Ein Blick auf das „Wollen“ (als zweite Bedingung unternehmerischen Handelns) verweist zunächst auf eine hohe Zeitpräferenz alter Gründer.²⁶ Diese wollen schnelle Erfolge sehen und ihre Investitionen (Geld und Mühe) möglichst bald amortisieren, und sie sind relativ risikoscheu. Die Argumente für unternehmensunterstützte Spin-offs²⁷ wie ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis, die Senkung des unternehmerischen Risikos und Planungssicherheit (Storz und Frick 1999: 314–315) sowie Vorteile für Unternehmer (Storz und Frick 1999: 316–319; Pascha 2007: 13) lassen sich auf Gründungen von ausgeschiedenen Angestellten übertragen. Das Netzwerk bietet dem Gründer eine höhere Sicherheit als ein eigenständiges Agieren im Markt.²⁸ Es fördert daher das „Wollen“.

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob ausscheidende Angestellte überhaupt über das „Können“ (als erste Bedingung unternehmerischen Handelns) und das finanzielle Vermögen verfügen, um eine Gründung zum Erfolg zu führen. Finanzierungsengpässe gelten als Schlüsselhindernis bei der Gründung eines Unternehmens. In einem frühen Stadium der Gründung sind Unternehmer fast immer auf eigenes oder familiäres Vermögen angewiesen (Siemon 2006).

²⁶ Zeitpräferenz ist die Neigung eines Menschen, Güter der Gegenwart gegen Güter der Zukunft einzutauschen. Eine hohe Zeitpräferenz bedeutet, dass jemand Güter der Gegenwart relativ hoch einschätzt im Vergleich zu Gütern in der Zukunft. Hohe Zeitpräferenz heißt also hohe Wertschätzung der Gegenwart; niedrige Zeitpräferenz hingegen bedeutet hohe Wertschätzung der Zukunft.

²⁷ Bereits 1997 entfielen 61,7 % der Gründungen auf Spin-offs (Yahata 1998). Die Förderung und/oder Unterstützung des Arbeitgebers bei der Existenzgründung eines Mitarbeiters (Spin-off-Gründung) sind deswegen nicht zufälligerweise eine typische Besonderheit in Japan.

²⁸ Zur Risikoreduzierung der Ungewissheit durch funktionstüchtige Netzwerke siehe Pascha (2007: 16).

Bezüglich des finanziellen „Könnens“ seien folgende Faktoren genannt: Die heute von Unternehmen geleisteten Abschiedsprämien (*taishokukin*) bei Erreichen des Ruhestandes sind vergleichbar mit einer entsprechenden Sitte in japanischen Familienbetrieben des 19. Jahrhunderts (Thränhardt 2003: 59).²⁹ Die potenziellen Gründer verfügen also häufig über ein relativ hohes Finanzkapital.

In Japan besitzen ältere Menschen die größten Vermögen (siehe auch Abschnitt 3.3).³⁰ In dieser Hinsicht haben jüngere Menschen einen komparativen Nachteil bei der Existenzgründung. Von Business Angels und Venture-Capital-Firmen ist in Japan keine große Unterstützung zu erwarten. Die von Risikokapitalfirmen getätigten Investitionen belaufen sich in Japan auf rund 2 Milliarden Dollar pro Jahr; das entspricht circa einem Zehntel der Summe in den USA.³¹ Daher muss man in Japan noch stärker als in westlichen Ländern das Finanzkapital für eine geplante Gründung selbst akkumulieren. Bei einer Umfrage im Jahr 2007 antworteten 74,8 Prozent der Befragten, dass sie Ersparnisse und/oder Teile der Abschiedsprämien für die Gründung ihres Unternehmens genutzt hatten, während 32,8 Prozent sich von der Familie und/oder Verwandten Geld geliehen hatten. Kredite von Banken gaben 37,6 Prozent der Befragten an und lediglich 0,1 Prozent hatten Geld von einer Venture-Capital-Firma bekommen (JSBRI 2007: Abb. 1–2–18).

Wie sieht es nun mit dem unternehmerischen Können alter Gründer aus? Das „Können“ meint hier die Kompetenzen einschließlich des Wissens (*know-how*) der Gründer und die Unterstützung ihrer Kernkompetenzen durch Einbindung in das japanische Unternehmenssystem, also insbesondere ihre Vernetzung (wie im Abschnitt 3.4.1 beschrieben).

Eine hohe Kommunikationsfähigkeit sowie durch Erfahrung gespeistes Wissen und seine Umsetzung gelten als Kernkompetenzen japanischer Unternehmen (Nonaka und Takeuchi 1996: 188). Sie stimmen mit den Stärken von alten Menschen überein. Diese Fähigkeiten sind es auch, die den Alten nach dem Ende ihres Berufsweges als Mitarbeiter von großer Hilfe bei der Gründung eines eigenen Unternehmens sind. Für das Unter-

²⁹ Angestellte, die lange Jahre in ein und demselben Familienbetrieb gearbeitet hatten, erhielten im Alter von 40 bis 45 Jahren eine größere Geldsumme, um sich selbständig machen zu können (Thränhardt 2003: 59).

³⁰ Vgl. hierzu z. B. Kōsei Rōdōshō (2002: Abb. 3–4–1) und Nanba (2007: 8–9).

³¹ „It has the second-lowest level in the OECD of venture-capital investment as a share of GDP [...]. Venture-capital investment in Japan amounts to some \$2 billion a year, around a tenth of the figure in America“ (*Economist* 29.11.2007). Nach Daten der OECD (2006: 168) belief sich der Anteil des Venture Capitals in Japan im Zeitraum 2000–2003 auf 0,03 % des Bruttosozialprodukts, in Deutschland auf 0,10 % und in den USA auf 0,38 %.

nehmen bedeutet das Ausscheiden der alten Mitarbeiter einen Verlust: Durch das Ausscheiden der Babyboomer-Generation erhöht sich etwa der Problemdruck auf die Unternehmen. Seit man in Japan vom „Jahr-2007-Problem“ (2007-*nen mondai*) spricht (Kohlbacher 2007: 748; Yasuda 2007: 273, 276–277), gilt es als schwierig, den Wissensstand des Unternehmens zu erhalten. Deswegen ist es für Unternehmen wirtschaftlich interessant, mit ehemaligen Mitarbeitern in Verbindung zu bleiben. Ein Weg dazu führt über die Gründung eines Unternehmens durch ehemalige Mitarbeiter. Für Unternehmen kann das eine attraktivere Option sein, als beispielsweise die Erhöhung der betrieblichen Altersgrenze, die mit aufwendigen Veränderungen seitens des Unternehmens verbunden ist.³²

Eine weitere Dimension des „Könnens“ bezieht sich auf die relative große Einsatzvielfalt japanischer Mitarbeiter (Jürgens 2005: 250), die damit über ein breites und vielseitig einsetzbares Wissen sowie umfassende Berufserfahrungen verfügen. In japanischen Unternehmen ist es für Mitarbeiter normal, auch kurzfristig in eine andere Abteilung „versetzt“ zu werden. Ingenieure in Marketingabteilungen sind keine Seltenheit, eher Normalität. Betriebswirte arbeiten selbstverständlich auch in technischen Abteilungen. Sie erwerben damit einen breiten Erfahrungsschatz, der ihnen bei einer Gründung von großem Nutzen ist. Ein Gründer muss vor allem zu Beginn des Lebenszyklus seiner Firma die meisten Tätigkeiten selbst verrichten. In japanischen Unternehmen erwerben Mitarbeiter somit eine relativ hohe Gründungskompetenz. Ein japanischer Betrieb kann daher auch als eine Lernstätte für Existenzgründung betrachtet werden. Wichtig ist nun, dass alte Angestellte nicht nur explizites Wissen durch Seminare und Lehrgänge akkumulieren, sondern auch implizites Wissen durch Berufserfahrung. Diese Kombination von explizit (jeder kann es erwerben) und implizit (Erfahrungswissen, erworben durch ein langes Arbeitsleben) stellt eine Stärke, einen komparativen Vorteil der älteren Mitarbeiter dar.

Ältere Existenzgründer scheitern an der Existenzgründung im Allgemeinen nicht aufgrund veralteten oder mangelnden Wissens, sondern aufgrund von Defiziten in den drei genannten Determinanten „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“. Das heißt, das Kernproblem ist der Übergang vom Wissen zum Handeln (*knowing-doing gap*³³). Bei einer Gründung

³² Zu Problemen einer längeren Beschäftigung im Betrieb siehe auch Dychtwald, Erickson und Morison (2004: 55). Auf sekundäre Probleme wie einen negativen Einfluss auf die jüngere Generation verweist Murata (2007). In diesem Beitrag wird darauf jedoch nicht näher eingegangen.

³³ Zur ausführlichen Diskussion der „*knowing-doing gap*“ im Zusammenhang mit der Gründungsdynamik siehe Combé (2008).

muss das zum Erreichen betrieblicher Ziele akkumulierte Wissen auf die Bedürfnisse potenzieller Kunden umgestellt werden, wobei viele Existenzgründungen in Japan nach deutschem Verständnis einer „Schein-Selbstständigkeit“ zuzuordnen wären. Nach Einschätzung von Japanern braucht man viele Jahre Berufserfahrungen, um ein Interesse für eine Existenzgründung zu entwickeln. In der Schulbildung dominiert das Leitbild eines Angestellten; erst im Laufe ihres Berufslebens lernen sie, dass es auch berufliche Alternativen gibt.³⁴

Die Frage nach dem „Dürfen“ unternehmerischen Handelns (als dritter Bedingung) bezieht sich auf die rechtlichen und soziokulturellen Beschränkungen der Gründung und der Lenkung eines Unternehmens. Probleme mit dem „Dürfen“ einer Existenzgründung hat man sowohl in jüngeren als auch in späteren Lebensjahren der regulären Dauer der Erwerbstätigkeit. Der Vorstellung, dass man sich als Selbständiger nicht mehr einer Organisation anpassen, hochdienen oder an den Zielen anderer orientieren muss, man also über einen höheren Freiheitsgrad verfügt,³⁵ bringt viele dazu, diese Form der Berufstätigkeit nach Erreichen der betrieblichen Altersgrenze auszuüben, auch wenn das Einkommen geringer und unsicherer sein sollte.³⁶ Im Gegensatz zur gewählten Selbstständigkeit während der regulären Dauer der Erwerbstätigkeit ist der Einstieg in die selbständige Erwerbstätigkeit für ausgeschiedene Angestellte relativ einfach, denn Selbstständigkeit ist für berufserfahrene alte Menschen nur ein weiterer Schritt auf ihrem beruflichen Weg und kein vollständiges Neuland. Zudem ist bei Selbstständigkeit keine Altersgrenze vorgeschrieben.³⁷

Zusammenfassend scheint die Aussage möglich, dass man in Japan beim Erreichen der betrieblichen Altersgrenze gute Voraussetzungen für

³⁴ Ähnliche Argumente finden sich auch bei Tsuzuki (2002). Zudem möchte ich Herrn Kumaga Motooi für seine Anmerkungen zu diesem Abschnitt danken.

³⁵ Der Freiheitsgrad ist sowohl für junge als auch ältere und alte Menschen ein Motiv der Existenzgründung (Naikakufu 2006: Abb. 3–2–23). Fukushima (2007: 25) beschreibt einen Unterschied zwischen Älteren und Jüngeren gerade in diesem Punkt. Für ausgeschiedene ältere Angestellte ist die Entlastung von der Verantwortung in einer großen Organisation ein wichtiger Faktor: Sie wünschen sich, lediglich für sich selbst verantwortlich zu sein.

³⁶ Existenzgründungen in traditionellen oder kaum innovativen Branchen, wie z. B. Fotografie, können nur knapp über dem Niveau eines kundigen Hobbyfotografen angesiedelt sein. Je stärker der Hobbycharakter ausgeprägt ist, desto weniger Einkommen erzielt man tendenziell. Auch in anderen Ländern betrachten (ältere) Menschen diese Alternative als attraktiv (Bowers 2008).

³⁷ Anders als in Deutschland dürfen z. B. Ärzte (außer im Angestelltenverhältnis) ihren Beruf so lange ausüben, wie sie wollen und können.

eine Existenzgründung besitzt; und das gilt in den Bereichen „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ gleichermaßen, womit sich dann auch die Komponente „Müssen“ einbinden lässt.

3.5 Effekte der Selbständigkeit ab 60 Jahren im Hinblick auf die Wirtschaftsdynamik

Die Frage ist, welche Bedeutung die Gründung von Unternehmen durch alte Menschen für die langfristige Entwicklungsdynamik einer Wirtschaft hat, die sich mit einer demographischen „Überalterung“ bzw. einem „Methusalem-Komplott“ (Schirrmacher 2004) auseinanderzusetzen hat. Im Hinblick auf Innovationen bzw. die Entstehung neuer Industrien und Geschäftsfelder lässt sich vermuten, dass der Beitrag von „alten“ Existenzgründern bei der gegenwärtigen Lebenserwartung eher gering ist. Neue Unternehmen treten zudem in der Regel mit inkrementellen Neuerungen in den Markt ein, weil dadurch die Wahrscheinlichkeit ihres Scheiterns geringer ist und die Voraussetzungen bezüglich Kompetenz, Handlungsrechten (*property rights*) und Motivation leichter zu erfüllen sind.

Bei Gründern in hohem Alter dürfte dies noch stärker zutreffen. Der Zeithorizont alter Gründer ist zudem kürzer bzw. die Zeitpräferenz höher als bei jungen Gründern. Auch wenn die Innovationsdynamik alter Gründer bei der *gegenwärtigen* gesunden Lebensspanne als bescheiden einzustufen ist, bleibt eine Tatsache bemerkenswert: Überraschend viele alte Menschen, überwiegend männlichen Geschlechts, engagieren sich in hohem Alter unternehmerisch und setzen damit wirtschaftliche Impulse jenseits ihrer Rolle als Konsumenten und Vermögensbesitzer.

Unter japanischen Bedingungen ist es zudem nicht unwahrscheinlich, dass Gründungen von ausgeschiedenen Angestellten eine Teilfunktion im Innovationsprozess bestehender Unternehmen übernehmen können. Ihr Beitrag kann sich auch auf Produkte mit hochinnovativem Charakter beziehen. Hier können alte Gründer, die mit den Produkten ihrer ehemaligen Firmen vertraut sind, gerade in den Marktsegmenten, die sich auf alte Konsumenten beziehen, Werte schaffende Funktionen übernehmen. Als Beispiele seien Nintendo und Sony angeführt, die Konsolen und Videospiele entwickelt haben, welche von alten Menschen mangels technischer Erfahrungen nicht immer akzeptiert werden. Ehemalige Mitarbeiter dieser Firmen können eine Brückenfunktion übernehmen und damit den quantitativ immer wichtigeren Seniorenmarkt erschließen und so – als Nebeneffekt – dazu beitragen, die Gesundheit der alten Menschen zu

fördern.³⁸ Als weiteres Beispiel seien Roboter mit Dienstleistungscharakter genannt, welche gegenwärtig von japanischen Firmen für alte Menschen entwickelt werden. Alte Gründer können dies zudem – und das gilt auch für andere Gründungsinitiativen alter Menschen – auf eine „disruptive“ Weise umsetzen und damit Konkurrenzvorteile gegenüber etablierten Unternehmen erzeugen.³⁹

Auch Unternehmertum in traditionellen Industrien oder in bestehenden Märkten vermag wirtschaftliche Wertschöpfung zu erzeugen – von oftmals innovativem Charakter. Als Beispiel sei auf die industriellen Distrikte in Italien verwiesen, wo neue Produkte in bestehenden Märkten Kaufkraft und Beschäftigung erzeugen (Haga 2008; siehe auch Aßmann [2003: 38]).

4 DEMOGRAFISCHER WANDEL UND UNTERNEHMERTUM: OFFENE FRAGEN UND DISKUSSION

Die Verbesserung des gesundheitlichen Zustands und eine Erhöhung der Lebenserwartung durch medizinische Innovationen – und damit eine weitere Ausweitung der gesunden Lebensspanne – lassen vermuten, dass in Japan (und später auch in anderen Ländern) unternehmerisches Engagement und Fähigkeiten in einem hohen (kalendarischen) Alter im Laufe des demographischen Wandels steigen, wodurch in den kommenden Jahrzehnten der dramatische Rückgang der arbeitenden Bevölkerung in Japan bis 2050 um mehr als 40 Prozent (OECD 2008: 186) kompensiert werden kann. Somit steigt auch die Aussicht, dass der Beitrag von Älteren und Alten zur Innovationsdynamik, zur wirtschaftlichen Entwicklung und zum Wohlstand mit der Ausweitung der gesunden Lebensspanne größer wird.

Alte Menschen in Japan leisten einen direkten Beitrag zur Entwicklungsdynamik ihres Landes: Sie sind nicht nur Konsumenten von Gütern und Dienstleistungen, auch wenn dies die vorherrschende „dynamische“ Qualität ist, welche westliche Beobachter alten Menschen in ihren Ländern noch zubilligen. Alte Menschen sind selbst in der Wertschöpfung bei der Produktion von Gütern tätig. Sie schaffen sich in steigendem Maß –

³⁸ Beispielsweise Videospiele wie *Wii Sport*, *Wii Fit* oder *Dr. Kawashimas Gehirn-Jogging*. Letzteres ist ein unterhaltsames Spiel, das kognitive Fähigkeiten auch alter Menschen trainieren kann (Müller, M. 2008: 90).

³⁹ Zu disruptiven Neuerungen siehe Kohlbacher und Hang (2007). Zu betonen ist eine Disruptivität, die von alten Unternehmern durch ihre Produkte, Herstellungs- und Vermarktungsprozesse selbst erzeugt wird.

durch unternehmerisches Tätigwerden – die Ressourcen selbst, welche sie zum Erhalt ihres längeren Lebens benötigen. Schließlich versuchen die alten Menschen, durch Lernen ihre Kompetenzen zu erhalten und sogar weiter auszubauen. So berichtet Matsumoto (2006: 170) in einer Umfrage unter japanischen Männern im Alter zwischen 55 und 74 Jahren über eine positive Korrelation zwischen Erwerbstätigkeit und Motivation zum Lernen. Dies könnte zu einer weiteren Entfaltung des „Silbermarkts“ beitragen.⁴⁰ Babyboomer sind nicht nur eine große Alterskohorte, sondern gelten auch als konsumorientiert und sind wohlhabend (Kohlbacher 2007: 751); somit ist das Potenzial des Seniorenmarktes groß und wächst stetig.

Das „Alter(n)“ hat nicht grundsätzlich einen negativen Einfluss auf die Gründung eines Unternehmens, wie japanische Daten andeuten und bereits teilweise belegen. Altern schafft ökonomische Potenziale, auch jenseits von einer längeren Arbeitszeit im Betrieb und dem Konsum durch alte Menschen. Wenn alte Unternehmer dann noch neue Produkte und Dienstleistungen hervorbringen, folgen daraus sogar weitere Entwicklungsimpulse. Wie das Pionierbeispiel Japans somit zeigt, lassen sich auch in einem hohen Alter Ressourcen neu kombinieren (Schumpeter [1912] 2006: 158–162) und „Zukunftswerte“ schaffen (Schumpeter [1912] 2006: 168–169).

Die Diffusion von kooperativer und vernetzter Selbständigkeit wie Outsourcing und Franchising lässt vermuten, dass in Japan bestehende Unternehmen als Erzeuger von Wertschöpfung im Mittelpunkt stehen. Selbständigkeit und Schein-Selbständigkeit wären in diese Sichtweise zu integrieren. Auch die Verbreitung von Subkontraktbeziehungen (Waldenberger 2005: 131) legt die Vermutung nahe, dass eine spezialisierte Ausrichtung auf die Wünsche der Auftraggeber und die damit verbundene Abhängigkeit und Hold-up-Gefahr (d. h. die Ausnutzung eines Spielraumes zu eigenen Gunsten) für japanische Unternehmer kein ernsthaftes Hindernis auf dem Weg zur Selbständigkeit ist.⁴¹ Gerade für alte Unternehmer bietet dieser Typus attraktive Möglichkeiten einer Symbiose von unternehmerischem Handeln und Anbindung an ein bestehendes Unternehmen.

⁴⁰ Zur Vielfältigkeit der Branchen des „Silbermarkts“ siehe Conrad und Gerling (2005: 271).

⁴¹ Dies schließt die Ausbeutung eines wirtschaftlich schwächeren Subkontraktors nicht aus, insbesondere in Fällen, in denen das herrschende Unternehmen sich in Schwierigkeiten befindet. Von Ausbeutung und Druckausübung der Auftraggeber als Problem in den Beziehungen zwischen japanischen Unternehmen berichtet Yahata (2004).

Da außerdem die komparativen Vorteile abhängiger Beschäftigung mit dem Erreichen der betrieblichen Altersgrenze nicht mehr existieren, wird Selbständigkeit zu einer realistischen Option für ausscheidende Mitarbeiter. Weil mit steigender Lebensspanne einerseits die Zahl altersbedingter Unternehmensaufgaben sinkt (*exitors*), andererseits die Anzahl von Startups in den höheren Altersgruppen aber absolut und relativ steigt (gemessen an der Gesamtzahl der Gründungen), lässt sich die Möglichkeit nicht ausschließen, dass in einem Land wie Japan, also der demographisch ältesten Gesellschaft der Welt, auch die Gründungsdynamik ansteigt – was ein (aber nur scheinbar) paradoxes Ergebnis ist.

Mit den gegenwärtig verfügbaren Daten lässt sich ein signifikanter empirischer Bezug zwischen demographischem Alter(n) und wirtschaftlicher Entwicklung noch nicht zweifelsfrei nachweisen. Dafür sind die hier geschilderten Zusammenhänge noch zu jung. Dennoch sind Entwicklungen in diese Richtung bereits erkennbar und durch statistisch ermittelte Daten nachweisbar. Welchen Einfluss der demographische Wandel und die sich verlängernde gesunde Lebensspanne auf die Unternehmensgründungen durch alte Menschen und auf eine nachhaltige Wirtschaftsdynamik haben, bleibt theoretisch und empirisch weiter zu erforschen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Amano, Michifumi (2007): Nihongata monozukuri to kokusai keiei [Japanisches Produktionssystem und die Globalisierung]. In: T. Fujimoto (Hg.): *Monozukuri keieigaku* [Betriebswirtschaftslehre der Herstellung]. Tokyo: Kōbunsha, S. 521–549.
- Ankenbrand, Hendrik (2008): Roboter werden Gehirne operieren. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 19.12.2008, S. 19.
- Aßmann, Jörg (2003): *Innovationslogik und regionales Wirtschaftswachstum: Theorie und Empirie autopoietischer Innovationsdynamik*. Norderstedt: Books on Demand.
- Bosma, Niels, Zoltan J. Acs, Erkki Autio, Alicia Coduras und Jonathan Levie (2008): *Global Entrepreneurship Monitor, 2007 Executive Report*. Babson Park, MA: Babson College und London: London Business School.
- Bowers, Brent (2008): Early Retirees in New Ventures, Mostly for Fun. In: *New York Times* 03.07.2008. <http://www.nytimes.com/2008/07/03/business/smallbusiness/03hunt.html> (letzter Zugriff 06.01.2009).
- Combé, Nicolas (2008): *Der Knowing-Doing-Gap im Innovationsprozess post-industrieller Gesellschaften*. Norderstedt: Books on Demand.

- Conrad, Harald und Vera Gerling (2005): Der japanische „Silbermarkt“ – Marktchancen und Best Practices für deutsche Unternehmen. In: K. Bellmann und R. Haag (Hg.): *Management in Japan: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen in einer dynamischen Umwelt*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 267–278.
- Creuznacher, Isabel (2009): *Persönlichkeitsentfaltung zu unternehmerischen Kompetenzen in Schule und Universität*. Norderstedt: Books on Demand.
- Creutzburg, Dietrich (2009): Scholz bereitet Ausbau der Altersteilzeit vor. In: *Handelsblatt* 30.04.2009, S. 4.
- DIHK (= Deutsche Industrie- und Handelskammer) (2007): DIHK Gründerreport 2007 – Weniger Existenzgründungen trotz besserer Konjunktur, Deutscher Industrie- und Handelskammertag. http://www.dihk.de/inhalt/download/gruenderreport_2007.pdf (letzter Zugriff 19.01.2009).
- Dychtwald, Ken, Tamara Erickson und Bob Morison (2004): It's Time to Retire Retirement. In: *Harvard Business Review* March 2004, S. 48–57.
- Economist* (29.11.2007): Not invented here. http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=10169932 (letzter Zugriff 27.01.2009).
- Fujimoto, Takahiro (2007): Tōgōgata monozukuri senryakuron [Strategie des integralen Herstellungsprozesses]. In: T. Fujimoto (Hg.): *Monozukuri keieigaku* [Betriebswirtschaftslehre der Herstellung]. Tokyo: Kōbunsha, S. 21–34.
- Fukushima, Sayaka (2007): Kōreisha no shūrō ni taisuru iyoku bunseki [Eine analytische Studie über die Motivation von alten Leuten zur Erwerbstätigkeit]. In: *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi* 49 (1), S. 19–31.
- Haga, Kazue (2008): Netzwerke und unternehmerische Funktionen (= Mafex Working Paper 12/2008). http://www.staff.uni-marburg.de/~rassidap/mafex/Publikationen/Dokumente/mafex_hk_Netzwerke%20und%20unternehmerische%20Funktionenr.pdf (letzter Zugriff 27.01.2009).
- Institut der Deutschen Wirtschaft (2007): Demographie. Planen für morgen, Iwd – Nr. 2. http://www.iwkoeln.de/Portals/0/PDF/iwd02_07.pdf (letzter Zugriff 15.01.2009).
- Ishikawa, Tatsuya und Kōichi Haji (2008): Kōreisha setai no keizai jōkyō. Shūnyū shishutsu to shisan hoyū [Finanzlage von alten Familien: Ein- und Ausgaben und Vermögen]. In: NLI Research Institute (Hg.): *Nissei Kisoken REPORT Special* 10.2008, S. 6–19.
- JCER (= Japan Center for Economic Research) (2007): Demographic change and the Asian economy. Long-term forecast of global economy and population 2006–2050. <http://www.jcer.or.jp/eng/economic/long.html> (letzter Zugriff 20.06.2009).

- JSBRI (= Japan Small Business Research Institute) (2006): White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. http://www.chusho.meti.go.jp/pamphlet/hakusyo/h18/download/2006hakusho_eng.pdf (letzter Zugriff 25.01.2009).
- JSBRI (2007): Chūshō kigyō hakusho 2007 (2007 White paper on small and medium enterprises in Japan). http://www.chusho.meti.go.jp/pamphlet/hakusho/h19/h19_hakusho/index.html (letzter Zugriff 19.01.2009).
- Jürgens, Ulrich (2005): Was ist „japanisch“ an den japanischen Unternehmen? In: C. Storz und B. Lageman (Hg.): *Konvergenz oder Divergenz? Wandel der Unternehmensstrukturen in Japan und Deutschland*. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 249–261.
- Keizai Kikakuchō [= Economic Planning Agency] (1996): Heisei 8-nen kokumin seikatsu hakusho. Anzen de anshin na seikatsu no sekkei [Weißbuch zum Leben der Bevölkerung 1996. Rekonstruktion des Alltagslebens zur besseren Sicherheit und Geborgenheit]. <http://wp.cao.go.jp/zenbun/seikatsu/wp-pl96/wp-pl96-01504.html> (letzter Zugriff 18.06.2009).
- Kim, W. Chan und Renée Mauborgne (2005): *Blue Ocean Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kohlbacher, Florian (2007): Baby Boomer Retirement, Arbeitskräftemangel und Silbermarkt: Herausforderung und Chancen des demographischen Wandels für Unternehmen in Japan. In: *Wirtschaftspolitische Blätter* 54 (4), S. 745–758.
- Kohlbacher, Florian und C. C. Hang (2007): Disruptive Innovations and the Greying Market. In: National University of Singapore (Hg.): *Proceedings of the 2007 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, S. 1915–1919. http://www.dijtokyo.org/doc/387_733.pdf (letzter Zugriff 25.06.2009).
- Koike, Toshikazu (2008): Wir haben Erfahrung mit Deflation und Rezession. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 05.12.2008, S. 16.
- Kōsei Rōdōshō [= Ministry of Health, Labour and Welfare] (2002): Heisei 14-nen ban kōsei rōdō hakusho [Weißbuch zur Wohlfahrt und Arbeit 2002]. <http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpax200201/b0061.html> (letzter Zugriff 04.01.2009).
- Kōsei Rōdōshō (2008): Employment Measures for Older People in Japan. <http://www.mhlw.go.jp/english/policy/affairs/dl/01.pdf> (letzter Zugriff 04.01.2009).
- Kuemmerle, Walter ([2006] 2008): Innovation in large firms. In: M. Casson, B. Yeung, A. Basu und N. Wadeson (Hg.): *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. New York: Oxford University Press, S. 311–331.
- Lageman, Bernhard (2005): Unternehmensnetzwerke in Deutschland: Auf dem Weg zur dominanten Koordinationsform? In: C. Storz und

- B. Lageman (Hg.): *Konvergenz oder Divergenz? Wandel der Unternehmensstrukturen in Japan und Deutschland*. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 51–90.
- Lazonick, William (2009): Business history and economic development. In: G. Jones und J. Zeitlin (Hg.): *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford und New York: Oxford University Press, S. 67–95.
- Lloyd, Terry (2007): Baby boomer's retirement spells big changes. In: *Japan Today* 05.04.2007. <http://www.japantoday.com/jp/comment/1082> (letzter Zugriff 05.01.2009).
- Maeda, Nobuhiko (2003): Kōreiki ni okeru tayō na hatarakikata to anpeido wāku e no hyōka – dansei teinen taishokusha no bunseki [Diversifizierung von Arbeitsoptionen in hohem Alter und Einstellungen gegenüber unbezahlter Arbeit – eine Untersuchung über ausgeschiedene männliche Angestellte] In: Kokuritsu Josei Kyōiku Kaikan (Hg.): *Kokuritsu Josei Kyōiku Kaikan Kenkyū Kiyō* 7, S. 21–31.
- Matsumoto, Megumi (2006): Kōreisha no shūrō iyoku ni kakawaru yōin: Seikatsu ishiki to no kankei ni tsuite no kōsatsu [Ursachen der Arbeitsethik älterer Menschen: Überlegungen zu der Beziehung zwischen Arbeitsethik und Lebenseinstellungen]. In: Works Institute, Recruit (Hg.): *Works Review* 1, S. 162–173.
- Monbu Kagakushō [= Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology] (2008): Heisei 19-nendo tairyoku undō nōryoku chōsa [Untersuchungsbericht der Körperfähigkeit und motorische Fähigkeit 2007]. http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/20/11/08100803/007.htm (letzter Zugriff 25.06.2009).
- Müller, Alexander (2008): *Akteure, Institutionen und Standardumsetzung*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Müller, Martin U. (2008): Silbergraue Marktmacht. In: *Der Spiegel* 13/2008 vom 22.03.2008, S. 90.
- Murata, Hiroyuki (2007): *Ritai moratoriumu* [Retire moratorium]. Tokyo: Nihon Keizai Shinbun Shuppansha.
- Naikakufu [= Cabinet Office] (2006): Heisei 18-nen ban kokumin seikatsu hakusho. Tayōna kanōsei ni idomeru shakai ni mukete (White paper on the national lifestyle 2006. Towards a society in which a variety of challenges are possible, June 2006). http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h18/01_honpen/index.html (letzter Zugriff 03.01.2009).
- Naikakufu (2007): Heisei 19-nen ban kokumin seikatsu hakusho. Tsunagari ga kizuku yutakana kokuminseikatsu (White paper on the national lifestyle 2007. A comfortable way of life for the Japanese people, founded on personal relationship, June 2007). http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h19/01_honpen/index.html (letzter Zugriff 03.01.2009).

- Naikakufu (2008): Heisei 20-nen ban kōreishakai hakusho (White paper on the aging society 2008). <http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2008/zenbun/html/s1-2-4-01.html> (letzter Zugriff 19.12.2008).
- Nanba, Shuntarō (2007): Kōreika shakai ni okeru kakei no shisan sentaku kōdō no henka to sono gan'i [Veränderungen bei der Auswahl des Vermögens in alternden Gesellschaften und deren Bedeutung]. In: *Fujitsu Research Institute Report* 305 (November). <http://jp.fujitsu.com/group/fri/downloads/report/research/2007/no305.pdf> (letzter Zugriff 04.01.2009).
- Nefiodow, Leo A. (2000): *Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information*, 4. Auflage. Sankt Augustin: Rhein-Sieg Verlag.
- Nonaka, Ikujiro und Hirotaka Takeuchi (1996): *Chishiki sōzō kigyō* (The knowledge-creating company). Tokyo: Toyo Keizai Shinpōsha.
- OECD (2006): *OECD Economic Surveys: Japan*. Paris: OECD.
- OECD (2008): *OECD Economic Surveys: Japan*. Paris: OECD.
- Pascha, Werner (2007): Gesamtwirtschaftliche Megatrends und die Aussicht auf dynamische Zukunftsindustrien in Japan. In: A. Moerke und A. Walke (Hg.): *Japans Zukunftsindustrien*. Berlin und Heidelberg: Springer, S. 3–36.
- Prahalad, C. K. und Gary Hamel (1990): The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review* (May/June), S. 79–90.
- Rassidakis, Peter (2001): *Wege der Selbstevolution*. Norderstedt: Books on Demand.
- Raymo, James M., Jersey Liang, Erika Kobayashi, Yōko Sugihara und Tarō Fukaya (2009): Work, health, and family at older ages in Japan. In: *Research on Aging* 31 (2), S. 180–206.
- Röpke, Jochen (2002): *Der lernende Unternehmer. Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenz*. Norderstedt: Books on Demand.
- Röpke, Jochen und Kazue Haga (2008): Totgesagte leben länger Nintendogs (I): von 5 bis 95. <http://mafexpundit.blogspot.com/2008/01/tot-gesagte-leben-lnger-nintendogs-i-von.html> (letzter Zugriff 07.01.2009).
- Röpke, Jochen und Ying Xia (2007): *Reisen in die Zukunft kapitalistischer Systeme. Grundsätze einer daoistischen Kinetik wirtschaftlicher Entwicklung*. Norderstedt: Books on Demand.
- RZEDW (= Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demographischen Wandels) (2007): *Deutschland im Demografischen Wandel*. Rostock: RZEDW.
- Schirrmacher, Frank (2004): *Das Methusalem Komplott*, 19. Auflage. München: Blessing.
- Schneider, Lutz und Stefan Eichler (2007): Alterung in Ostdeutschland: Gründerpotential sinkt bis 2020 merklich. In: *Wirtschaft im Wandel* 4/2007, S. 102–109.

- Schumpeter, Joseph A. ([1912] 2006): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1. Auflage. Leipzig und Berlin: Duncker & Humblot.
- Seike, Atsushi (1998): *Shōgai gen'eki shakai no jōken* [Bedingungen für eine Gesellschaft lebenslanger Beschäftigung]. Tokyo: Chūō Shinsho.
- Siemon, Cord (2006): *Unternehmertum in der Finanzwissenschaft*. Norderstedt: Books on Demand.
- Social Insurance Agency (2007): National Pension. Last updated September 14, 2007. <http://www.sia.go.jp/e/np.html> (letzter Zugriff 20.06.2009).
- Sōmushō Tōkeikyoku [= Ministry of Internal Affairs and Communications, Statistics Bureau] (2007): Nihon hyōjun sangyō bunrui, Q. fukugō sabisu gyō (Japan standard industrial classification, Q. compound services). <http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/pdf/19san3q.pdf> (letzter Zugriff 20.06.2009).
- Storz, Cornelia und Siegfried Frick (1999): Sponsord Spin-offs in Japan – Anregungen für die deutsche Mittelstandspolitik? In: *List-Form für Wirtschafts- und Finanzpolitik* 25, S. 310–327.
- Storz, Cornelia (2006): Japan's innovation system and "cool" industries: What does game software case teach us? In: Japan Institute of Labour Policy and Training (Hg.): *Research Report* 06.2006. <http://www.jil.go.jp/englisch/reports/visiting.html> (letzter Zugriff 30.01.2009).
- Takahashi, Susumu (2006): Jiei-gata kōreiki shūgyō no kanōsei o motomete: Senmonteki shokugyō ni okeru kōreiki kaigyōsha no tokuchō bunseki [Studie zu den Chancen selbstständiger Arbeit im höheren Alter: Analyse der Charakteristika älterer Gründer in Fachberufen]. In: *Works Review* 1 (Works Institute, Recruit), S. 110–123.
- Thränhardt, Anna Maria (2003): Betriebliche Alterssicherung in der Japan AG. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 1/2003, S. 58–72.
- Tsuzuki, Fumihiko (2002): Chūkōnen no shūgyō kakuho shudan no hitotsu toshite jieii no suishin o [Förderung der Selbständigkeit zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer und alter Menschen]. In: *The Japan Research: Japan Research Review* (March 2002). <http://www.jri.co.jp/JRR/2002/03/rp-older.html> (letzter Zugriff 15.04.2009).
- Waldenberger, Franz (2005): Genese und Evolution von Unternehmensstrukturen. In: C. Storz und B. Lageman (Hg.): *Konvergenz oder Divergenz? Wandel der Unternehmensstrukturen in Japan und Deutschland*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Yahata, Shigemi (1998): Koyōsha kara jieigyōsha e no ikō [Trends: Vom Arbeitnehmer zum Selbständigen]. In: *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi* 40 (1), S. 2–14.
- Yahata, Shigemi (2004): Chūshō kigyō de no hatarakikata wa miseraburu ka [Ist eine Beschäftigung in einem mittelständischen oder kleinen Unternehmen miserabel?]. In: *Nihon Rōdō Kenkyū Zasshi* 46 (4), S. 42–45.

- Yamaguchi, Haruko (1989): Taishoku kōreisha no ikigai shūrō seido no tenkai: Shirubā jinzai sentā seido ni kansuru kōsatsu [Die Entwicklung von Arbeitseinrichtungen für verrentete ältere Personen: Die Silver Human Resources Center]. In: *Jinbun Gakuhō* 211 (Tōkyō Toritsu Daigaku Jinbun Gakkai), S. 183–198.
- Yasuda, Yuki (2007): Monozukuri chi no jisedai iten: monozukuri no takumi yo, gijutsu ginō no kakehashi tare [Transfer des Wissens über Produktion an die nächste Generation: Meister in der Produktion sollen als Brücke funktionieren]. In: T. Fujimoto (Hg.): *Monozukuri keieigaku* [Betriebswirtschaftslehre der Herstellung]. Tokyo: Kōbunsha, S. 269–282.
- Yokoishi, Tomoji (2007): *Sōda, happa o urō* [Ach, wir können Laub verkaufen!]. Tokyo: SoftBank Creative.

Kazue Haga

1985–1989 Studium der Sprachwissenschaft mit Schwerpunkt auf der deutschen Sprache an der Staatlichen Fremdsprachen-Hochschule Tokyo (Tōkyō Gaikokugo Daigaku). 1990–2001 Beschäftigung bei Canon. 2001–2006 Studium der Volkswirtschaft an der Philipps-Universität Marburg mit Abschluss als Diplom-Volkswirtin. 2007–2008 Mitarbeiterin bei Canon Gießen. Seit April 2007 Doktorandin an der Philipps-Universität Marburg. Zahlreiche Veröffentlichungen (Mafex Working Papers) und Blogbeiträge zu demographischen Fragen, Unternehmertum und Innovation (Marburger Förderzentrum für Existenzgründer aus der Universität, www.mafex.de).