

Ito-Yokado, Denny's, 7-Eleven: Die Karriere des Itō Masatoshi im Spiegel seiner Autobiographie

Matthias Wittig

1. Einführung und Textgrundlage

Die Eröffnung der ersten *Convenience Stores* in Japan hatte einen beträchtlichen Einfluss auf die japanische Konsumkultur. Zu Beginn der 1980er Jahre war der Begriff *koshoku* 孤食, des *Alleine-Essens* aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten, aufgekommen. Bezogen zunächst auf die Situation von Kindern, die häufig private Nachmittagsschulen besuchten, deren Väter Überstunden machten und deren Mütter ebenfalls vermehrt berufstätig waren, bezeichnete der Begriff *koshoku* in der Schreibung 個食 später auch die Individualisierung der Ernährung. Durch die Verbreitung von *Convenience Stores*¹⁾ konnten sich alle Familienmitglieder nun eine eigene Zuspense zum Reis wählen oder sich für eine komplett zubereitete Mahlzeit, das sogenannte *bentō*, entscheiden (Omote 2021: 225), das schnell zum wichtigsten Produkt dieses erweiterten Kühlschranks wurde (Meyer-Ohle 2003: 85). Die Eröffnungen der *Convenience Stores* gehen auf den Vertragsschluss

1) 7-Eleven vertrieb 1978 das erste *onigiri*, das sich als großer Hit herausstellte (Suzuki 2008: 245). Heute empfiehlt das Hauptquartier des Unternehmens seinen Franchise-Partner:innen 4.000 Artikel, von denen diese etwa 2.500 dem Ort der Filiale bzw. des lokalen Bedarfs angemessene sowie wettbewerbsfähige Artikel wählen. Im Durchschnitt bietet eine 7-Eleven Filiale 100 neue Produkte pro Woche an und tauscht etwa 70% aller Waren innerhalb eines Jahres komplett aus (Yahagi; Kar 2010: 45).

Yokados mit dem US-Mutterkonzern Southland in Dallas zurück (1973), der damals über 4.800 Filialen in den USA und Kanada verfügte (Yahagi; Kar 2010: 41). In Japan eröffnete 7-Eleven, dessen Filialen schon bald 24 Stunden am Tag geöffnet hatten, in den darauffolgenden Jahrzehnten Zehntausende Filialen im ganzen Land. Der japanische „Ableger“ des US-Unternehmens war schließlich so erfolgreich, dass er 1991 70% der Anteile des finanziell stark angeschlagenen US-Unternehmens Southland erwarb und es faktisch zu einem japanischen Unternehmen machte.

Der Begründer und Ehrenvorsitzende der Unternehmensgruppe Seven & i Holdings Co. Itō Masatoshi 伊藤雅俊 (1924–2023) verstarb²⁾ am 10. März 2023 im Alter von 98 Jahren. Zu Seven & i Holdings Co. gehören unter anderem die Supermarktkette Ito-Yokado, die *Convenience Stores*³⁾ der Kette 7-Eleven sowie die Restaurantkette Denny's. Itō hatte 1958 das familiengeführte Geschäft für westliche Bekleidung Yōkadō Yōhinten 羊華堂洋品店 übernommen und zu Ito-Yokado イトーヨーカ堂, der größten Supermarktkette Japans gemacht, deren Präsident er bis 1992 blieb. 1992 trat er von allen öffentlichen Ämtern zurück, um für einen Skandal innerhalb seines Unternehmens Verantwortung zu übernehmen. Es war publik geworden, dass sein Unternehmen Zahlungen an erpresserische Aktionäre, sogenannte *sōkaiya* 総会屋, – in der Regel Angehörige mafioser oder rechtsradikaler Kreise im Besitz von nur wenigen Aktien, die während der Hauptversammlungen versuchen, Profitinteressen durch Missbrauch ihrer Rechte bzw. Drohungen durchzusetzen – geleistet hatte. Seine Nachfolge trat Suzuki Toshifumi 鈴木敏文 (*1932)

2) Vgl. exemplarisch den Nachruf in der New York Times. Einzusehen unter: <https://www.nytimes.com/2023/03/13/business/masatoshi-ito-dead.html> (letzter Zugriff: 18.10.2024).

3) „Einzelhandelsgeschäft, das darauf spezialisiert ist, ein ausgewähltes Sortiment an Fast Food, Molkereiprodukten, Bekleidung, Haushaltswaren und anderen Waren des täglichen Bedarfs sowie Spezialartikeln anzubieten mit dem Ziel die Zufriedenheit der Kundschaft zu maximieren.“ (Kawabe 2023: 7) Seinem Businessmodell liegen im Wesentlichen das Einzelhandelsformat, die Produktentwicklung und -beschaffung sowie die Produktlieferkette zugrunde (Yahagi; Kar 2010: 40).

an. Dieser war 1963 im Alter von 30 Jahren zu Ito-Yokado gekommen (Suzuki 2008: 244) und 1973 mit der Aufgabe in die USA entsandt worden, nach innovativen Ideen, insbesondere auf dem Restaurantsektor, für den heimischen Einzelhandel Ausschau zu halten. Er war es gewesen, der die Idee des *Convenience Stores* mit nach Japan gebracht hatte, so dass der erste 7-Eleven bereits ein Jahr darauf (1974) in Toyosu, Tōkyō eröffnet werden konnte. Heute hat die Supermarktkette Ito-Yokado, die früher dafür bekannt war, dass sie den kompletten Konsumbedarf ihrer Kund:innen mit einem Besuch decken konnte, stark an Bedeutung verloren, so dass Itōs Vermächtnis heute weitgehend auf der Popularität von 7-Eleven beruht (Matsuyama; Du: 13.3.2023).

In den späten 1990er Jahren wurde Itō Masatoshi Ehrenvorsitzender von Ito-Yokado, aus dem durch Wirken Suzukis 2005 die Unternehmensgruppe Seven & i Holdings Co. geworden war, wobei das „i“ im Namen für Ito-Yokado bzw. Itō steht. Heute beschäftigt Ito-Yokado unter seinem Präsidenten Yamamoto Tetsuya 山本哲也 28.432 Angestellte und unterhält 216 Filialen⁴⁾. Die Zahl der landesweit bei dem Franchise-Unternehmen 7-Eleven Japan angestellten Mitarbeiter:innen beträgt 8.333 in 21.535 Filialen⁵⁾. Präsident des Unternehmens ist Nagamatsu Fumihiko 永松文彦.

Im April 2003 schrieb Itō Masatoshi, unmittelbar vor seinem 79. Geburtstag, seine persönliche Geschichte für die Autobiographie-Kolumne „Mein Lebenslauf“ (*Watasshi no rirekisho*) der japanischen Wirtschaftszeitung *Nihon keizai shinbun*.⁶⁾ Auf diese Serienveröffentlichung von 30

4) Vgl. die Homepage von Ito-Yokado: <https://www.itoyokado.co.jp/company/outline.html> (letzter Zugriff: 18.10.2024).

5) Vgl. die Homepage von 7-Eleven: <https://www.sej.co.jp/company/summary.html> (letzter Zugriff: 18.10.2024).

6) Die Serie „Mein Lebenslauf“ erscheint seit 1956 im Kulturteil der Morgenausgabe der *Nihon keizai shinbun*. Im Monatsrhythmus werden Texte von erfolgreichen Persönlichkeiten aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Kultur, Wissenschaft, Kunst oder Sport veröffentlicht. Ein detaillierter Überblick sowie exemplarische Analysen verschiedener Unternehmerautobiographien finden sich in: Wittig, Matthias (2016): *Identität und Selbstkonzept: Autobiographien japanischer Unternehmer der Nachkriegszeit*.

Einzelbeiträgen folgte noch im selben Jahr eine überarbeitete und umfassend erweiterte Fassung von Itōs Texten, die als erster Teil seiner Monographie „Der Unternehmergeist von Itō Masatoshi“ (*Itō Masatoshi no akinai no kokoro*)⁷⁾ publiziert wurde und den Titel „Danke. Mein Lebenslauf“ (*Otsukaesama desu. Watashi no rirekisho*) (S. 9–165) trägt.⁸⁾ Dieser erste Teil liegt der vorliegenden Untersuchung zugrunde. Ihr geht es um die subjektive Autorenposition Itōs, wie sie sich in dessen rückblickenden Schilderungen und der Ausdeutung der eigenen Rollen manifestiert. Da es sich bei einer Autobiographie um eine Grenzüberschreitung nach Innen handelt, bei der die „Demarkationslinien zwischen Dokumentation und Erinnerung einerseits, Poetisierung und Fiktionalisierung andererseits“ durchlässig sind (Hilmes 2000: 53), interessiert im Folgenden entsprechend das, was jenseits dieser Grenze liegt, nämlich das Selbstverständnis und die in der Lebensgeschichte fundierten Reflexionen Itōs (Hilmes 2000: 60). Die beispielhafte Analyse des Textes von Itō Masatoshi soll durch größtmögliche Nähe am Text einen Beitrag zur Debatte über Identität und Selbstkonzept innerhalb von Unternehmerautobiographien leisten. Konkret steht die Frage im Zentrum, wie Itō seine Lebensgeschichte in Schrift überführt bzw. deren narrative Verankerung in der Realität. Strukturell orientiert sich die vorliegende Arbeit daher an den besonders prominenten Inhalten der Autobiographie Itōs: Beziehungen innerhalb der Familie, Ausbildung, der Einstieg bei Yokado und der Antritt der Nachfolge seines Halbbruders Yuzuru, Managementstrategien und Leitsätze sowie

Iaponia Insula: Studien zu Kultur und Gesellschaft Japans, Bd. 31. München: Iudicium.

- 7) Seit 2004 liegt auch eine Übertragung des Textes ins Englische vor, die von der Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management der Claremont Graduate University herausgegeben wurde. Den in der vorliegenden Untersuchung zitierten Passagen diente jedoch ausschließlich das japanische Originalmanuskript als Vorlage.
- 8) Der Band enthält ferner einen zweiten „Menschen, die ich nie vergessen werde“ (*Wasureenu hitobito*) (S. 167–229) sowie einen dritten Teil „Itō Masatoshis Erfolgsgeheimnis“ (*Itō Masatoshi – shōbai no yōtei*) (S. 231–253).

zuletzt Itōs Rücktritt im Jahr 1992. Itō, der in verschiedenen Publikationen auch als Sam Walton Japans bezeichnet wird – bei Sam Walton (1918-1992) handelt es sich um den Gründer der US-Warenhauskette Walmart – zählt zu Japans großen Unternehmerpersönlichkeiten, die jedoch im deutschsprachigen Raum bisher weitgehend unbekannt sind. Die Beschäftigung mit der Autobiographie von Itō Masatoshi erbringt Erkenntnisse über das Selbstverständnis japanischer Wirtschaftsführer in der Wiederaufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die Phase des Hochwachstums sowie der akzelerierten Globalisierung und bietet Material für weitergehende historische wie theoretisch-systematische Fragestellungen nicht allein in den Japanwissenschaften, sondern auch in Bereichen wie der Wirtschafts- und Sozialgeschichte, der Sozialpsychologie oder der Textsortenanalyse.

Itō Masatoshi fällt insgesamt durch seine rege Publikationstätigkeit auf. Aus seiner Feder stammen Monographien, in denen sein Leben, die Gründung seines Unternehmens bzw. dessen Entwicklung sowie seine Unternehmensphilosophie referiert werden, also Werke mit stark autobiographischen Zügen. Es ist daher anzunehmen, dass Itō sein Leben, seine Leitlinien und Prinzipien, deren Ausführungen erheblichen Raum einnehmen, für einen bestimmten Adressatenkreis für interessant hielt. Bereits 1987 erschien eine erste Publikation mit dem Titel „Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme im Geschäftsleben“, in dem Itō seine Glaubenssätze als Unternehmer darlegte⁹⁾ (Itō 1987: 5). Etwa zehn Jahre später wurde „Der Weg des Handels. Gedanken zu den Ursprüngen der Unternehmensführung“¹⁰⁾ veröffentlicht (1998), ebenfalls eine autobiographische Schrift, in der Itō bereits Vieles vorwegnimmt, was wenige Jahre später in der Kolumne „Mein Lebenslauf“ und der darauffolgenden Buchpublikation von 2003 in

9) Die Titel der einzelnen Kapitel lauten: „Das Herz eines Kaufmanns“, „Was sich verkauft und was nicht“, „Geschäftliche Erfolge, einer nach dem anderen“, „Die Revolution der Arbeit“ und „Von der Welt her denken“.

10) Von diesem Titel existiert eine Übersetzung in englischer Sprache aus dem Jahr 2000 mit dem Titel: *Customers Come First. From One Small Shop to a Worldwide Network of Stores.*

größerer Ausführlichkeit behandelt wird – sowohl Persönliches als auch Unternehmensphilosophisches. 2007 wurde eine gemeinsam mit dem Wirtschaftspublizisten Kaneko Akira herausgegebene Monographie mit dem Titel „Unternehmen, die Menschen unglücklich machen – Unternehmen, die sie glücklich machen“, in der die beiden zu vielfältigen Themen abwechselnd Stellung beziehen, publiziert. Im Jahr 2018 erschien der gemeinsam mit Suemura Atsushi konzipierte Band „Itō Masatoshi. Worte für die Nachwelt“.¹¹⁾ Dieser ist von besonderem Interesse, da es sich bei Suemura um den Journalisten handelt, der Itō und sein Unternehmen über einen Zeitraum von dreißig Jahren begleitet hatte. Ferner war er der Herausgeber von Itōs Beitrag zur Reihe „Mein Lebenslauf“ und wirkte darüber hinaus an der hier zugrunde gelegten Publikation „Der Unternehmergeist von Itō Masatoshi“ (2003) mit. Zum Inhalt der Publikation von 2018 sagt Itō: „Großspurig gesagt geht es um meine Sicht des Lebens, meine Sicht der Geschichte und meine Sicht der Welt.“ (Itō; Suemura 2018: 9)

2. Berufliche Vorbilder innerhalb der Familie Itō

Im ersten Kapitel seiner Autobiographie verortet sich Itō anhand einer kursorischen Beschreibung der eigenen, unter anderem die gesamte Shōwa-Zeit (1926–1989) umfassenden Lebenszeit sowie einer Beschreibung der Situation in der Japan sich zur Zeit der Niederschrift befunden hat, in der Schreibgegenwart¹²⁾. Das Problem sei, dass die Japaner:innen vergessen hätten, wie gut es ihnen gegenwärtig gehe und

-
- 11) Die Arbeit an der Publikation hatte verschiedene Male unterbrochen bzw. verschoben werden müssen. Schließlich hatte Suemura die autobiographischen Teile, die Itō ihm in der ersten Person Singular diktiert hatte, zusammengefasst und die einzelnen Textteile neu angeordnet. Auf diese Weise hatte er den Text aus der Perspektive eines unabhängigen Journalisten neu geschrieben. (Itō; Suemura 2018: 3 f.)
- 12) Der Text beginnt in medias res, nämlich während der Zeremonie für die im Jahr 2003 neu eingestellten 700 jungen Angestellten. Itō erörtert, dass er, obwohl unmittelbarer Verantwortung enthoben, nach wie vor besorgt sei, ob die neuen Angestellten eine sichere Zukunft im Unternehmen haben. (Itō 2003: 11)

Wohlstand für ihr naturgegebenes Recht hielten. Dieses erste Kapitel, welches den Zweck einer Einleitung erfüllt, beschließt er mit Worten geradezu prophetischen Charakters:

Ich kann mich des Gefühls nicht erwehren, dass uns etwas Schreckliches erwartet. Und so blicke ich in einem Akt persönlicher Reflexion auf die Geschichte der Shōwa-Zeit zurück, wie sie von einem einzelnen Geschäftsmann erlebt wurde. (Itō 2003: 16)

Beginnend mit dem zweiten von insgesamt 28 Kapiteln gewährt er seinen Leser:innen erste konkrete Einblicke in seine familiären Verhältnisse. Großen Raum nehmen hier insbesondere die Beziehung zur Mutter sowie seinem Halbbruder ein, deren Charakter und aufopferungsvolle Geschäftstätigkeiten ihm als Blaupause für die eigene Zukunft als Unternehmer dienen.

Am 30. April 1924 in Musashi Koyama im Tokyoter Stadtteil Meguro als einziges Kind seines Vaters Kaneko Senzō 金子専蔵 und seiner Mutter Yuki ゆき geboren, trägt er den Familiennamen Itō, bei dem es sich um den Namen des verstorbenen ersten Ehemannes der Mutter, Itō Chūji 伊藤忠治, handelt, erst seit seiner eigenen Hochzeit im Jahr 1952. Bis dahin hieß er, wie auch die Mutter, nach seinem Vater Kaneko. Er beschreibt, wie er als Schüler nach und nach herausfand, dass er unehelich gezeugt worden war und sich sein Eintrag im Familienregister des Großvaters väterlicherseits fand. Den Familiennamen Kaneko, so Itō, trug er auch noch nach der Trennung seiner Eltern, bis es ihm 1952 dank seines Halbbruders Itō Yuzuru gelang, ihn zu ändern.

Aus der ersten Ehe der Mutter waren zwei ältere Brüder, Yuzuru 譲 und Tōru 透, hervorgegangen. Gemeinsam mit ihrem zweiten Mann Senzō, an dem Masatoshi kein gutes Haar lässt, hatte sie zuvor bereits erfolglos einen Laden für eingelegtes Gemüse geführt. Itō führt aus:

Wenn mein Vater jemand war, der mir zeigte, wie man es nicht machen sollte, dann war meine Mutter im wahrsten Sinne des Wortes eine Vorzeigekauffrau. (Itō 2003: 21) [...] Sie war in eine Kaufmannsfamilie hineingeboren und liebte ihre Arbeit. Außerdem wollte sie der Welt vermutlich zeigen, wie sie den untergegangenen Familienbetrieb mit eigenen Händen wieder aufbaute. [...] Die Mutter, die ich kannte,

war Geschäftsfrau durch und durch. (Itō 2003: 23)

Masatoshi verachtete seinen Vater regelrecht, und als dieser im Alter von 88 Jahren stirbt, war ihm die Beziehung dermaßen gleichgültig, dass er nicht einmal an dessen Trauerfeier teilnahm. Ihren Ursprung hatte die Abneigung Masatoshis gegen seinen Vater in dessen schlechter Behandlung der Mutter sowie seinem Lebenswandel, der so gar nicht dem eines Kaufmannes entsprach:

Mein Vater hinterließ alles andere als einen guten Eindruck bei mir. Wenn es Abend wurde, kam er zwar ins Geschäft, ließ dann jedoch alles stehen und liegen und ging ohne ein bestimmtes Ziel aus, um nicht mehr gesehen zu werden. [...] Da mein Vater ein Lebemann war und alles Geschäftliche meiner Mutter überließ, lagen meine Eltern ständig miteinander im Streit. In einer solchen Situation würde meine Mutter sich in die Toilette flüchten, um sich dort zu verbarrikadieren. Wenn dann jedoch Kundschaft kam, wischte sie die Tränen weg und begrüßte sie mit einem Lächeln. Ich war überrascht, wie schnell sie sich wieder im Griff hatte, erkannte aber trotz meines kindlichen Verstandes, dass mein Vater meine Mutter quälte und entschied, ihm dies niemals zu vergeben. (Itō 2003: 18 f.)

Itō beschreibt, wie es dank der harten Arbeit seiner Mutter und seines 13 Jahre älteren Halbbruders Yuzuru gelang, neben der ersten in Musashi Koyama zwei weitere Ladenniederlassungen in Meguro und Ōokayama zu eröffnen. Als die Mutter Yuzuru zu sich holte, damit dieser ihr im Laden zur Hand gehen konnte, war Masatoshi erst fünf Jahre alt. Die Bedeutung, die dieser ältere Bruder jedoch für ihn, der weitgehend ohne Vater aufwächst, hatte, wird in den nachfolgenden Zeilen deutlich:

Meine Mutter Yuki war eine exzellente Kauffrau, und mein Halbbruder Yuzuru Itō mein Mentor. [...] (Itō 2003: 27) Da ich keine besonders enge Beziehung zu meinem Vater hatte, war mein 13 Jahre älterer Bruder, der wie aus heiterem Himmel aufgetaucht war, für mich eine Art Vaterersatz. Er war geschickt mit den Händen und bastelte mir Gewehre oder andere Spielzeuge aus Draht und wurde so zu dem Spielgefährten für den einsamen, ein wenig introvertierten Jungen, der ich damals war. (Itō 2003: 28)

Nach der Trennung der Eltern führte Yuzuru sein eigenes Geschäft. Der jüngere Bruder seiner Mutter, Yoshikawa Toshio 吉川敏雄, überließ ihm ein Fachgeschäft für westliche Kleidung, das spätere Yokado im Tōkyōter Stadtteil Asakusa. Yuzuru war mit seinen mittlerweile knapp dreißig Jahren bereits in dem Alter, eine eigene Familie zu gründen, doch holte er zunächst seine Mutter und den jungen Masatoshi zu sich. Erst nach Ausbruch des Pazifischen Kriegs heiratete der aufgrund seines Asthmas ausgemusterte Yuzuru und wurde selbst Vater. Auch habe es Itō allein seinem Bruder zu verdanken, dass er die Fachhochschule besuchen konnte, wobei allein schon die Studiengebühren ein Drittel des Einkommens der mittlerweile großen Familie verschlungen haben mussten.

Mein Bruder Yuzuru, für mich Vaterfigur und größter Wohltäter, verstarb nach dem Krieg im Alter von 44 Jahren [1956], gerade als Yokado Fahrt aufgenommen hatte und einen Jahresumsatz von 100 Millionen Yen (gegenwärtig¹³⁾ in etwa zwischen 2 und drei Milliarden Yen) erzielte. (Itō 2003: 33)

Dass die Familie unmittelbar nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erneut die Geschäfte aufnehmen konnte, war Masatoshis Mutter zu verdanken. Sie war es, die Yuzuru davon abgehalten hatte, das Geschäft während des Kriegs, als viele Geschäfte aufgelöst wurden, abzumelden. Masatoshi selbst stieß erst im Alter von 21 Jahren zu den beiden, nachdem er die Handelsakademie in Yokohama (heute: Städtische Universität Yokohama) abgeschlossen sowie seine Zeit beim Militär abgeleistet hatte.

3. Ausbildung – Militär – Erleuchtung

Die Studienzeit Itōs war von kriegerischen Auseinandersetzungen geprägt: Während der Schulzeit sowohl vom Mukden Zwischenfall am 18.9.1931 als auch vom Zweiten Japanisch-Chinesischen Krieg bzw. vom

13) Stand zum Schreibzeitpunkt 2003.

Zweiten Weltkrieg im Pazifik (1937–1945) während seines Studiums an der Handelsakademie. Einen besonders plastischen Eindruck vermittelt nachfolgende Textpassage:

Wenn ich an meine Schulzeit, die vollkommen im Zeichen des Krieges stand, zurückdenke, dann war ich weder ein fleißiger noch ein herausragender Schüler. Ich hatte allerdings auch keine Lehrer, die mich inspiriert oder als Menschen einen starken Eindruck auf mich gemacht hätten. Vielleicht lag es daran, dass ich weder etwas über das alte Schulsystem noch über die Universität wusste, doch auch dem Marxismus begegnete ich in dieser Zeit nicht. Die linken Professoren aus der Vorkriegszeit waren bereits allesamt vertrieben worden, und für die Blütezeit des Marxismus während der Nachkriegszeit war es damals noch zu früh. Anders als die Generationen unmittelbar vor und nach uns fielen wir in ein gähnend tiefes Loch. So habe ich zwar keine großartige, aber wenigstens auch keine bizarre Ausbildung genossen. Ich schätze mich jedoch glücklich, und das sage ich ohne jede Ironie, dass ich es weder mit Militarismus noch mit Marxismus zu tun bekam. (Itō 2003: 36 f.)

1944, so Itō, als sich die Kriegslage für Japan dermaßen verschlechtert hatte, dass die Wahrscheinlichkeit einer Niederlage immer größer geworden war, hatte man seinen Studienabschluss vorgezogen, woraufhin er für Mitsubishi in die Osarizawa-Kupfermine in der Präfektur Akita geschickt wurde. Unmittelbar darauf, im Januar 1945, rief man ihn dann zum Heer, da er sich zuvor bei der Wahl des Militärdienstes für die Landstreitkräfte entschieden hatte, und er kam nach Toyohama in der Präfektur Kagawa, wo er als Offizierskadett beim Logistik-Korps seinen Dienst zur See versah. Seine kurze Zeit beim Militär fasst Itō wie folgt zusammen:

Auch wenn mir wahrhaft infernalische Szenen erspart geblieben waren, bekam ich trotzdem einen Eindruck von der Hölle, die Hunger und Durst bedeuten konnten und musste feststellen, wie abscheulich die Menschen doch waren. (Itō 2003: 41)

Und unmittelbar darauf kommentiert er die Niederlage Japans vollkommen ungerührt, geradezu beiläufig:

Das Ende des Kriegs am 15. August war alles andere als dramatisch. [...] Wir kehrten zu unserem Stützpunkt in Toyohama zurück, aber ich verstand kein Wort von dem, was unser Kommandant bei der Auflösung unserer Truppe sagte. Um der Wahrheit

die Ehre zu geben, dachte ich bei mir: „Was für ein Glück, ich werde nicht sterben!“. Darüber hinaus war ich kein Stück ergriffen. Ich war zwar Unteroffizier und kurz davor zum Offiziersanwärter zu avancieren, verkaufte aber Schwert und Stiefel und machte mich schnurgrade auf den Weg zurück nach Tōkyō. (Itō 2003: 41)

Dann jedoch passiert etwas, das sein Leben für immer verändern und in eine bestimmte Richtung lenken sollte. In der Bibliothek stößt er auf die Autobiographie des Unternehmers Sōma Aizō 相馬愛蔵 (1870–1954):

Ich hatte zwar den Krieg überlebt, hatte jedoch keine Ahnung, was ich nun tun sollte. Ich befand mich an einem Ort, an den ich nicht gehörte und wurde von Tag zu Tag missmutiger. Es war eine deprimierende Zeit. Dann stieß ich in der Bibliothek auf ein Buch und es fühlte sich an, als würde sich der Nebel vor meinen Augen verziehen. So etwas hatte ich noch nicht erlebt. Bei dem Buch handelte es sich um den Titel „Als Kaufmann“ des Besitzers von Nakamura in Shinjuku, Sōma Aizō. (Itō 2003: 42)

Sōma Aizō, ursprünglich aus Nagano stammend, hatte nach dem Abschluss der heutigen Waseda Universität 1901 zunächst eine Bäckerei namens Nakamura im Tōkyōer Stadtteil Hongō, 1907 dann im Stadtteil Shinjuku ein Restaurant für japanischen Curryreis sowie chinesische, mit süßem Bohnenmus gefüllte und gedämpfte Hefeklöße eröffnet. Seine Frau Sōma Kokkō 相馬黒光 (1876–1955), aus der Präfektur Miyagi, hatte in Tōkyō Literatur studiert und wurde wegen ihres großen Ehrgeizes als *ambitious girl* (*ambishasu gāru*) bezeichnet. Nach ihrer Hochzeit half sie ihrem Mann Aizō bei der Eröffnung des Geschäfts in Shinjuku, öffnete dieses jedoch auch als Salon verschiedenen Künstlern.¹⁴⁾

Itō schreibt, wie sehr ihn der Werdegang dieses „Intellektuellen“, der gemeinsam mit seiner Frau zuerst eine Bäckerei, später ein Restaurant eröffnete, faszinierte. Doch bewunderte er ihn nicht allein seiner kaufmännischen Qualitäten wegen und nennt ihn einen „brillanten Unternehmer“ (*mei keieisha*), sondern hält insbesondere dafür große

14) Die Autobiographie von Sōma Kokkō erschien 1997 als Band 26 der Serie *Ningen no Kiroku* [Aufzeichnungen von Menschen] im Verlag Nihon tosho sentā.

Stücke auf ihn, dass er dem flüchtigen Anführer der indischen Unabhängigkeitsbewegung, Rash Behari Bose (1886–1945), Unterschlupf gewährte und ihn 1918 mit seiner Tochter Toshiko 俊子 verheiratete. Sōmas Unternehmensphilosophie und seine wohlüberlegte Unternehmensführung, so Itō, habe er als innovativ und anregend empfunden. Besonders hebt er Sōmas Aversion gegenüber der Aufnahme von Darlehen sowie dessen frühzeitige Übernahme verschiedener unternehmerischer Strukturen innerhalb seines Betriebs hervor. Itō beschreibt seine Gefühle gegenüber seinen unternehmerischen Vorbildern, seiner Mutter Yuki, seinem Halbbruder Yuzuru und letztendlich die literarische Begegnung, der nicht weniger als der Stellenwert seiner Initiation als Unternehmer beizumessen ist, folgendermaßen, bevor er in den nachfolgenden Kapiteln konkret auf die Geschäfte Yokados im Tōkyōter Stadtteil Senju zu sprechen kommt:

Doch allen voran teilte und fühlte ich mich zu den Werten Sōmas sowie dessen Lebensstil eines unabhängigen, sich selbst respektierenden freien Geistes, der mit sich selbst hart zu Gericht ging, aber niemals bei anderen einschmeichelte, hingezog.

Von Sōmas intellektuellem Wesen einmal abgesehen, konnte ich mich gerade vor dem Hintergrund, wie meine Mutter und mein Bruder ihre Leben als Individuen und als Kaufleute geführt hatten, mit ihm identifizieren. Irgendwie gab mir das die Gelegenheit noch einmal darüber nachzudenken, was es eigentlich bedeutete, Kaufmann zu sein, denn bisher hatte ich immer gedacht, dass dies auch mein Weg sein würde, wobei mir die Idee an ein selbstständiges Gewerbe ausgesprochen attraktiv erschien. (Itō 2003: 43)

Nach der Lektüre des Buches von Sōma entscheidet sich Itō dazu, seinen Arbeitsplatz in der Osarizawa Mine in Akita, wohin er nach Kriegsende erneut geschickt worden war, zu kündigen und nach Tōkyō zurückzukehren.

4. Yokado, ein Neubeginn

So, als sei eine schicksalhafte Kraft am Werk gewesen (Itō 2003: 45) überlebten Itōs Mutter, sein Bruder, sowie dessen schwangere Frau die

Tōkyōter Luftangriffe, indem sie aus Asakusa über den Sumida-Fluss flüchteten. Als der Krieg zu Ende war, eröffneten sie ihr neues Geschäft in Senju, einer für ihre Zwecke eher zweitklassigen Gegend. Als Itō Masatoshi nach Tōkyō zurückkehrte und zum Familiengeschäft stieß, war er 20 Jahre alt und, obwohl absoluter Anfänger, zuständig für Einkauf und Buchhaltung, die der Bruder um keinen Preis einem Fremden überlassen wollte. Aufgrund der besonderen Nachfrage infolge des Koreakriegs (1950–1953) ging es nicht nur mit der japanischen Wirtschaft, sondern auch mit dem Geschäft der Itōs bergauf. 1952 wurde die Hochzeit zwischen Itō Masatoshi (28) und Nakamura Nobuko 中村伸子 (24), der Tochter eines Selfmademan und Besitzers eines Bekleidungsfachhandels, arrangiert, so dass der Haushalt der Itōs weiter wuchs, denn neben der Familie des Bruders und der Mutter lebten alle Angestellten gemeinsam unter einem Dach. Dass Ehen arrangiert wurden, muss nicht weiter überraschen, da dies gängige Praxis war. Interessant an dieser Konstellation ist jedoch, dass darauf geachtet wurde bzw. es im Text so geschildert wird, dass der Status des Hauses erhalten blieb, indem standesgemäß verheiratet wurde: innerhalb der Alterskohorte der Kinder von Händlern (Caspary; Rösen; Köllner; Kleve 2023: 245). Die Ergebnisse der Studie von Caspary, Rösen, Köllner und Kleve treffen im Falle von Familie Itō, wenn auch nicht auf die Mutter Yuki, so doch in vollem Umfang auf Masatoshis Ehefrau Nobuko zu. Sie konstatieren, dass Ehefrauen in japanischen Familienunternehmen in der Regel nicht in aktiven Führungsrollen anzutreffen sind, sondern allenfalls gelegentlich in unterschiedlichen Funktionen im Geschäft mithelfen. Sie stellen ferner fest, dass die Bedeutung von Frauen weniger in ihrer Beteiligung am operativen Geschäft läge, sondern im Bereich der Familie. Hier bestehe ihre Hauptaufgabe darin, den Nachwuchs und somit Garanten für die Fortsetzung der Tradition zu bekommen, ihn auszubilden und entsprechend der überlieferten Werte zu erziehen (2003: 246). Als Belegstellen für die Gültigkeit dieser Studienergebnisse seien folgende Textpassagen aus der Autobiographie Itōs angeführt:

Da ich mit meinem eigenen Vater kaum etwas zu tun gehabt hatte, wusste ich nicht, wie ich mich als Vater meinen Kindern gegenüber zu verhalten bzw. wie eine Vaterfigur auszusehen hatte, so dass meine Frau einen reibungslosen Ablauf aller Haushaltsangelegenheiten gewährleistete. Nicht nur die Ausbildung unserer Kinder und ihre Hochzeiten, auch alles andere überließ ich meiner Frau. Außerdem kümmerte sie sich um die Unterbringung meiner Halbgeschwister sowie deren Kinder. Aus diesem Grund bin ich ihr bis heute zu großem Dank verpflichtet. (Itō 2003: 55 f.)

Während meiner Abwesenheit vertrat mich meine Frau Nobuko und leistete großartige Arbeit, als sie durch die örtliche Einkaufsstraße ging, um sich bei allen Ladeninhabern für die von uns verursachten Unannehmlichkeiten zu entschuldigen.¹⁵⁾ (Itō 2003: 68 f.)

Am 30. Juli 1956, Itō beschreibt, wie die japanische Wirtschaft sich gerade vom Zweiten Weltkrieg erholt hatte und auch die eigenen Geschäfte gut liefen, starb sein Halbbruder Yuzuru im Alter von 44 Jahren unerwartet an einem Asthmaanfall. Zu diesem Zeitpunkt, so Itō, erzielte Yokado etwa zehn Millionen Yen Jahresumsatz und zählte zu den aufstrebenden Unternehmen Tōkyōs. Der Bruder starb also zu einem für das Geschäft kritischen Zeitpunkt: „Ich war so sehr von einem Gefühl absoluter Müdigkeit befallen, dass ich tagelang nichts zuwege brachte. Aber dieser Zustand konnte unmöglich ewig anhalten“ (Itō 2003: 57). Die Frage der Nachfolge musste schnellstmöglich geklärt werden. Neben den vier Kindern Yuzurus existierte ferner der bereits erwähnte jüngere Bruder Itō Tōru, so dass Masatoshis Aussichten als Halbbruder ausgesprochen ungünstig waren. Wie es dazu kam, dass er dennoch den Posten seines verstorbenen Bruders übernahm, beschreibt er folgendermaßen:

Es war Sekiguchi Hiroyoshi, der Geschäftsführer des Umeya, eines Kaufhauses in

15) Hier bezieht sich der Verfasser auf einen Brand in der Yokado-Filiale in Ōyama, der ausbrach, während er beruflich in Übersee war. Zwar brannte das Feuer beinahe 24 Stunden und wurde daraufhin als längster Brand Tōkyōs bezeichnet, doch da dies nachts geschah, befanden sich weder Kunden noch Angestellte in dem Gebäude. (Itō 2003: 68)

Hiratsuka in der Präfektur Kanagawa, mit dem ich befreundet war, und der mir, der ich unsagbare Qualen litt, sagte, was jetzt zu tun sei: „Herr Itō, es mag Ihnen das Herz brechen, doch wenn Sie jetzt hinschmeißen, dann bedeutet das das Ende für Yokado. Dann steht die Familie ihres Bruders mitsamt ihren Angestellten auf der Straße. Vermutlich werden die Leute tratschen, aber sie haben keine andere Wahl: Finden Sie sich damit ab, diese Bürde zu schultern und ein Leben lang zu tragen.“ (Itō 2003: 57)

So entschied schließlich der Familienrat, dass Masatoshi die Geschäfte weiterführen sollte, doch erst als dieser zwei Jahre später (1958) das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft mit einem Kapital von fünf Millionen Yen und sich selbst als Präsidenten umwandelte, da war, so seine Worte, die Frage nach Yuzurus Nachfolge endgültig vom Tisch. Allerdings habe es mehr als weitere zehn Jahre gedauert, bis die Wogen innerhalb der Familie geglättet waren. Bei dem Familienunternehmen der Itōs trat also nach dem Tod des ältesten Sohnes nicht dessen jüngerer Bruder Tōru, über den Itō insgesamt kaum ein Wort, von seiner bloßen Existenz abgesehen, verliert, in die Nachfolge ein, sondern der Halbbruder Masatoshi, den Yuzuru ja bereits, so legt es Itō nahe, ausgebildet und als dessen Mentor er fungiert habe. Masatoshi übernahm somit neben der Führung des Familienunternehmens auch die Position des Familienoberhaupts.¹⁶⁾

5. Massenkonsum und ein neues Geschäftsmodell

Das Jahr 1960 (Shōwa 35) markiert mit den Kämpfen und Demonstrationen gegen den Sicherheitsvertrag zwischen Japan und den USA den Beginn einer Zeit, in der sich die Japaner keine Sorgen mehr ums Essen machen mussten. [...] Auf den geschlossenen Rücktritt des Kabinetts von Kishi Nobusuke folgte das Kabinett von Ikeda Hayato durch dessen Maßnahmen zur Erhöhung der Einkommen Japan unbeirrt den Weg zur Massenkonsumgesellschaft voranschritt. Die Vertriebsbranche stand vor einem großen Umbruch. (Itō 2003: 63)

16) Zu Fragen der Nachfolge bzw. Generationsabfolge vgl.: Caspary; Rüsen; Köllner; Kleve 2023. Dort insbesondere Kapitel 7: „Übergreifende Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen“.

Vor diesem Hintergrund beschreibt Itō seine erste Reise in die USA und nach Europa (1961), wo ihn eine Art Erweckungserlebnis ereilt, das seiner ersten literarischen Begegnung mit Sōma Aizō und dessen Folgen in nichts nachstehen sollte. Das Geschäftsmodell, wie es ihm ursprünglich vorschwebte, warf er vollständig über Bord. Der fortan einzuschlagende Kurs sollte sich ganz am Modell der USA, einer Massenkongsumgesellschaft, wie sie Itō auch für Japan vorschwebte, orientieren:

Allerdings war es nicht Europa, von dem ich wahrhaftig überwältigt war, sondern die USA. Siegreich und von aller Zerstörung des Kriegs verschont geblieben, war der Beginn der 1960er Jahre die Zeit, in der das wohlhabende Amerika die größte Strahlkraft besaß. Mein erster Eindruck von den USA war, wie überwältigend diese unvorstellbar große und in Wohlstand lebende Massenkongsumgesellschaft war. (Itō 2003: 65) [...] Mir war klar, dass ich diesen Traum von Wohlstand auch in Japan verwirklichen wollte. (Itō 2003: 66)

Was das Einführen neuer Technologien betrifft, so war der Einzelhandel stark von den Entwicklungen in den USA beeinflusst. Der Selbstbedienungsgedanke wurde zu einem großen Teil durch NCR, einem Produzenten von Registrierkassen, vorangetrieben. Zwar hatte es bereits Ende des 19. Jahrhunderts die ersten Registrierkassen in Japan gegeben, doch wurde deren Verbreitung durch die NCR-Niederlassung in Japan (1920) stark beschleunigt. 1957 begann NCR internationale Seminare in den USA anzubieten, zu deren ersten Teilnehmern auch Itō Masatoshi gehörte (Meyer-Ohle 2003: 29 f.). Nach dessen Rückkehr nach Japan konstatierte dieser:

Ich kam zurück nach Japan mit der vagen, aber beinahe sicheren Überzeugung, dass Japan, ließ man einmal alle Unterschiede wie die Weite der USA, ihre Multiethnizität, Sprache und Religionen beiseite, irgendwann mit den USA gleichziehen würde. Wenn dem so wäre, dann wäre dies nicht das Zeitalter der Kaufhäuser, sondern der Selbstbedienungssupermärkte... Mein vor der Abreise noch unerschütterliches Ziel, aus Yokado ein großartiges Kaufhaus zu machen, begann heftig ins Wanken zu geraten. (Itō 2003: 67)

Es sollten also nicht länger die alteingesessenen Traditionskaufhäuser sein, mit denen er sich messen und an denen er wachsen wollte. Stattdessen passend zum Zeitalter der Massenkonsumgesellschaft und analog zu den USA, die er fortan jährlich besuchte, begann er gegen den Willen seiner Mutter über eine Expansion der Geschäfte nachzudenken. Erneut mit seinem Freund Sekiguchi Hiroyoshi 関口寛快 (1905–1981) im Rücken und nun als Präsident einer Aktiengesellschaft entschied er sich folgendermaßen: „Ich hatte bisher nicht darüber nachgedacht, ob ich fortan jedes Jahr neue Filialen eröffnen wollte oder vorhatte, Yokado zu einer japanweiten Kette auszubauen. Trotzdem entschied ich mich dazu, weitere Filialen zu eröffnen.“ (Itō 2003: 70) Sechs Monate nach seiner Rückkehr aus den Vereinigten Staaten eröffnete Itō ein zweites Geschäft im Tōkyōer Stadtteil Akabane und 1962 ein drittes in Kita Urawa in der Präfektur Saitama. Mit Unterstützung der Mitsui Bank hatte Itō nun zwar das nötige Geld zur Verfügung, doch sei das wesentlich größere Problem die Beschaffung geeigneten Personals gewesen. Da es sich bei Yokado außerdem um ein reines Bekleidungsgeschäft gehandelt hatte, musste zunächst die Palette der angebotenen Produkte erweitert werden: „In einem Supermarkt durften im Sortiment keinesfalls verarbeitete Lebensmittel, Haushaltswaren, Kosmetikprodukte, Haushaltsgeräte und frische Lebensmittel fehlen.“ (Itō 2003: 71) Da man, so Itō, dabei war eine neue Industrie, wie es sie in Japan bisher nicht gegeben hatte, hochzuziehen, gab es weder Vorbilder, an denen man sich orientieren konnte, noch eine Blaupause für den Erfolg. Stattdessen las man Bücher, befragte Professoren und Unternehmensberater und sprach mit anderen Unternehmern. Da alle gleichermaßen ahnungslos in den Startlöchern standen, gab es, so Itō, kaum Rivalitäten oder direkten Wettbewerb. Dies sollte sich erst ändern, als einige der Konkurrenten sich dazu entschieden, landesweit zu agieren.

6. Leitsätze und Itōs Unternehmensphilosophie

Itō schildert, wie schwierig es war, an Baugrund für seine neuen Supermärkte zu kommen. Die Preise in Tōkyō seien zu hoch gewesen und die Besitzer wollten nicht verkaufen, wenn sie die Chance auf eine weitere Wertsteigerung witterten. Yokados einzige Möglichkeit sei das Leasing gewesen: Der Landbesitzer nahm einen Kredit bei der Bank auf, wobei Grund und Boden als Sicherheit fungierten. Mit diesem Geld baute er dann den Supermarkt für Itō, der wiederum eine Kautions als Sicherheit bei ihm hinterlegte und einen Leasingvertrag über einen Zeitraum von 20 Jahren unterzeichnete. So konnte der Grundstücksbesitzer seinen Kredit abzahlen und von den Zinsen der Kautions und der Miete seines Grundstücks profitieren. Alles wurde so berechnet, dass er nach 20 Jahren seinen Bankkredit beglich und Yokado seine Kautions zurückbekam. Wegen der hohen Kosten achtete Itō bei der Auswahl der Yokado-Standorte stets darauf, sich für die günstigeren Alternativen, hinter Bahnhöfen oder in den Vorstädten Tōkyōs zu entscheiden. Mit der Tanashi-Filiale im Westen Tōkyōs (1966) verlegte sich Yokado auf die oben beschriebene Methode des Leasings und schlug so einen gänzlich anderen Weg ein als die Konkurrenz, die in der Regel sowohl ihre Läden als auch das Land, auf dem sie standen, besaßen.

Nach dem Platzen der Bubble in den 1990er Jahren verwandelte sich die Bodeninflation in eine Bodendeflation, und obwohl es mich freute, dass man uns dafür lobte, dass wir „so vorausschauend waren uns nicht in den Bodenkapitalismus verwickeln zu lassen“, beschämte es mich auch. Schließlich hatten wir keineswegs vorausschauend gehandelt. Wir hatten schlicht und ergreifend kein Geld. Das alles war das Ergebnis meiner pathologischen Abneigung gegen Schulden und der verzweifelten gemeinsamen Anstrengungen meiner Mitarbeiter, die sich ihr Hirn zermarterten, um das Überleben des Unternehmens unter einem solchen Präsidenten zu sichern. (Itō 2003: 78 f.)

In der Folge ging es der Yokado-Gruppe, die von der Ratingagentur Moody's als Aaa-Unternehmen, also als eines höchster Qualität und mit

geringstem Kreditrisiko, eingestuft wurde, nach dem Platzen der Bubble unter den japanischen Unternehmen vergleichsweise gut (Nagano 2018: 88). Die Stärke der Yokado-Gruppe läge in ihrer Kaufmanns-Philosophie (*shōnin no tetsugaku*), die ein fester Bestandteil ihrer Unternehmensführung war, sowie der Kombination von westlichen Finanzstrategien bei gleichzeitigem Weiterführen des eigenen Geschäftsmodells. Das Erfolgsgeheimnis, so der Wirtschaftsjournalist Nagano, läge in der Zusammenarbeit von Itō Masatoshi und Suzuki Toshifumi sowie deren besonderer Beziehung zueinander: Itōs Umsicht und Bescheidenheit sowie sein Vertrauen gegenüber Suzukis Führungsqualitäten (Nagano 2018: 89 f.).

Die „pathologische Abneigung gegen Schulden“ ist eine Charaktereigenschaft, die Itō von anderen Unternehmern unterscheidet. Doch das zentrale Moment seiner Unternehmensphilosophie ist Vertrauen. Dieses sei für ein Unternehmen die härteste aller Währungen. Und zwar das Vertrauen aller Parteien, mit denen es zu tun habe. An erster Stelle stehe das Vertrauen der Kundschaft. Dann das der Lieferanten, Aktionäre sowie das der Kommune. Zu guter Letzt das Vertrauen des eigenen Personals (Itō 2015: 63). In seiner Autobiographie liest sich dies folgendermaßen:

*Die Kundschaft muss nicht zu uns kommen
Lieferanten müssen nicht an uns verkaufen
Banken müssen uns kein Geld leihen
(Itō 2003: 14)¹⁷*

Hierbei handele es sich, so der Autobiograph, um die Grundlage allen Geschäftemachens (*shōbai no kihon*). Vertrauen sei ebenso wichtig wie schwer zu erlangen, da als Sicherheiten weder Geld noch sonstiger materieller Besitz taugten. Von Wert sei lediglich persönliche Integrität, Redlichkeit und allen voran Gewissenhaftigkeit (Itō 2003: 15).

17) Vgl. außerdem: Sakaiya (2004: 111) bzw. Itō; Kaneko (2015: 63 f.).

Im September 1972 wurde Yokado an der zweiten Sektion der Tōkyōter Börse gelistet, eine Entscheidung die ihm als Alleineigentümer und Geschäftsführer (*ōnā keieisha*) einiges abverlangte, war er nun zusätzlich noch für die Interessen der Investoren verantwortlich. Unmittelbar darauf ereignete sich die erste Ölpreiskrise (1973), gefolgt von einer drastischen Inflation und der betroffenen Einzelhandel, so Itō, stand vor dem Problem, dass die Menschen schon weit vor Ladenöffnung anstanden, um sich mit Toilettenpapier und Waschmittel einzudecken, bevor die Preise infolge der Inflation anstiegen. Manch einem Unternehmen wurde vorgeworfen, es würde absichtlich Waren horten, um sie später teurer zu verkaufen, und da Yokado im Großraum Tōkyō bereits der einflussreichste Supermarkt war, geriet auch er ins Visier der Untersuchungen. Laut Itō erfasste die Ölpreiskrise die japanische Wirtschaft „während einer Übergangszeit, in der Angebot und Nachfrage nahezu im Gleichgewicht waren und das Land sich von einer Industrie- hin zu einer Konsumgesellschaft entwickelte.“ (Itō 2003: 98 f.)

7. Konzepttransfer: Die ersten 7-Eleven-Convenience Stores in Japan

Das Jahr 1973 war für die Yokado-Gruppe entscheidend. Nachdem Supermärkte, so Itō, zunächst als freistehende Geschäfte gedacht worden waren, hatte sich herausgestellt, dass in den USA ein städteplanerisches Element in den Vordergrund getreten war. Um den Supermarkt als sogenanntes Flaggschiff gruppieren sich verschiedene andere Geschäfte, um zahlreiche Konsumentenwünsche mit nur einem Stopp befriedigen zu können. Yokado befand sich nun nicht mehr allein in der Situation Supermärkte, sondern ganze Einkaufszentren zu entwerfen. Dabei habe sie jedoch das Restaurant-Element, denn zu einem Einkaufszentrum gehörte auch ein Restaurant, vor große Schwierigkeiten gestellt: „So sehr wir auch versuchten, Mieter anzulocken, es gab in Japan schlicht keine Restaurantkette, die über das nötige Management-Knowhow verfügte, um alle Yokado-Niederlassungen zu

bedienen.“ (Itō 2003: 106) Also, so Itō selbstbewusst, mussten sie das Problem in Eigenregie lösen. Suzuki Toshifumi¹⁸⁾, zur Zeit der Niederschrift des Textes Itōs Nachfolger als Unternehmenspräsident, und Shimizu Hideo 清水秀雄 (später Vize-Präsident von 7-Eleven Japan) wurden in die USA entsandt, um dort nach einem geeigneten Partnerunternehmen Ausschau zu halten. Am Ende dieser Suche stand der Vertragsabschluss mit der amerikanischen Restaurantkette Denny's (1973) und die Geburt der ersten Niederlassung von Denny's Japan im Stadtteil Kamiōoka von Yokohama (1974)¹⁹⁾. Worauf die beiden jedoch ebenfalls überall, wo sie nach Familienrestaurants suchten, stießen, war eine „vollkommen unscheinbare Art Gemischtwarenhandel“ (Itō 2003: 107) namens 7-Eleven, die zu Southland, einem von Amerikas Top-Einzelhandelsunternehmen, gehörte. Die bald darauf aufgenommenen Verhandlungen mit Southland, so der Verfasser, verliefen zäh, und es sei allein Suzukis Hartnäckigkeit sowie Verhandlungsgeschick zu verdanken, dass der Vertrag am Ende zustande gekommen sei, da er, Itō selbst, kaum Interesse an dem Gelingen der Verhandlung zeigte. Dies sei jedoch lediglich eine Finte gewesen, um den Druck, unbedingt ein Ergebnis für Japan erzielen zu müssen, aus den Verhandlungen zu nehmen, so dass Suzuki mit seinem Kurs zu einem erfolgreichen Geschäftsabschluss gelangen konnte.²⁰⁾ Der Wirtschaftsjournalist Nagano Kenji spricht von Itō Masatoshi in seiner Monographie „Unternehmer“ nicht lediglich als einem Unternehmensgründer. Stattdessen nennt er ihn einen Gründer-Geschäftsführer (*sōgyōsha-teki*

18) Die Gründung von 7-Eleven Japan, die Itō auf wenigen Seiten (2003: 105–113) abhandelt, füllt in der 2008 erschienenen Buchveröffentlichung der Autobiographie von Suzuki Toshifumi (im April 2007 ebenfalls in der Serie *Watashi no ririkisho* erschienen) im entsprechenden dritten Kapitel „Die Gründung von 7-Eleven, die Japans Vertriebsmodell veränderte“ acht Unterkapitel (Suzuki 2008: 83–130).

19) Vgl.: Seibun & Ai HLDGS: <https://www.7andi.com/group/challenge/50725/3.html> (letzter Zugriff 18.10.2024).

20) Vgl. dazu insbesondere den Kommentar von Suzuki Toshifumi im Artikel „Der zögerliche Herrscher: Die ‚Delegationsfähigkeit‘ des Ito Yokado-Gründers“ der *Nihon keizai shinbun* von Nakamura Naofumi (23.10.2013).

keieisha). Als solcher habe er nicht nur als Gründer, sondern auch als Topmanager einer ganzen Ära seinen Stempel aufgedrückt (Nagano 2018: 89). Aus dem ersten 7-Eleven, einer ehemaligen Spirituosenhandlung, der im Mai 1974 im Tōkyōter Stadtteil Toyosu eröffnete,²¹⁾ wurden binnen zwei Jahren 100 Stores und bis zum Jahr 2003 10.000 Stores.²²⁾ Itō konstatiert:

Das alles gelang uns, weil wir jung – mich eingeschlossen waren alle in ihren Vierzigern – waren, und voller Leidenschaft für die Gründung des Unternehmens brannten. Für Yokado war es eine ungemein wichtige Entwicklung, da dieser Erfolg genau mit dem Fortschreiten in eine Dienstleistungsgesellschaft zusammenfiel. In der Folge übertraf 7-Eleven Yokado nicht nur hinsichtlich seines Gewinns, sondern auch was seinen Wert an der Börse anbelangt. Die Yokado-Gruppe wäre ohne 7-Eleven vollkommen undenkbar. (Itō 2003: 112)²³⁾

Im Jahr 1989 geriet Southland, der US-Mutterkonzern von 7-Eleven, in finanzielle Bedrängnis und musste Insolvenz anmelden. Auf der Suche nach Sponsoren für eine Neuausrichtung des Unternehmens wandte man sich an Yokado. Itō sagt, es sei gewesen, „als hätte ihn ein Blitz aus heiterem Himmel getroffen“ (Itō 2003: 131), doch er war fest

21) 1973 wurde zunächst das Unternehmen Yōkusebun gegründet, dessen Name 1978 zu Sebun-Irebun (7-Eleven) Japan geändert wurde, dessen leitender Geschäftsführer Suzuki wurde. (Suzuki 2008: 245) Vgl. ferner das *50th Archive* auf der offiziellen Homepage von 7-Eleven: <https://www.sej.co.jp/50th/archive/reimeiki/index.html> (letzter Zugriff: 18.10.2024).

22) Wie der Name suggeriert, erstreckten sich die Öffnungszeiten von 7:00 bis 23:00 Uhr und damit deutlich länger als die der anderen Geschäfte in der Nachbarschaft, die in der Regel von 10:00 Uhr bis 19:00 bzw. 20:00 Uhr geöffnet waren. Im Jahr 1975 öffnete dann die erste Filiale, die rund um die Uhr geöffnet hatte, und aufgrund der positiven Reaktion der Kundschaft wurde dieses Konzept auch für Franchise-Filialen übernommen. (Meyer-Ohle 2003: 83)

23) An dieser Stelle muss betont werden, dass der *Convenience Store*, wie er in Japan bekannt ist, zunächst auf einem standardisierten Modell für den US-Markt aufbaute. Erst als man sich im Unternehmen der Limitationen, die ein solcher Modellimport samt übersetzter Anleitungen etc. bewusst wurde, passte man das Modell an die besonderen Gegebenheiten vor Ort an. Diese Flexibilität, bis in die Gegenwart immer weitere Anpassungen vorzunehmen sei, so Yahagi und Kar (2010: 55), verantwortlich für 7-Eleven Japans Wettbewerbsvorsprung.

entschlossen, Southland zu retten und kaufte es für 64 Milliarden Yen mit Geld sowohl von Yokado als auch von 7-Eleven Japan. Während der knapp zehn Jahre, die er bis 2003 als CEO von Southland fungierte, so fasst Itō die Rettungsaktion zusammen, erholte sich das Unternehmen und wurde 13 Jahre nach seinem Bankrott erneut an der New Yorker Börse gelistet.²⁴⁾

8. Rücktritt Itōs und Nachfolge Suzukis

Nachdem Yokado und 7-Eleven das Platzen der japanischen Immobilienblase weitgehend unbeschadet überstanden hatten, ereignete sich, wie bereits oben angesprochen, der entsprechende Zwischenfall, der Itō zum Rücktritt von all seinen Posten veranlasste: Ein Rechnungsprüfer und Mitglied des Vorstands von Yokado wurde in Polizeigewahrsam genommen. Ihm wurden Verstöße gegen das Handelsrecht vorgeworfen, da er Zahlungen an sogenannte *sōkaiya* geleistet hätte.

In den 1970er Jahren war es für börsennotierte Unternehmen üblich, dass sie, um die Aktionärshauptversammlung vor Angriffen professioneller Unruhestifter zu schützen, sich ihren eigenen Haus-*sōkaiya* leisteten. Es war damals wie heute ein Verstoß gegen das Handelsgesetzbuch, solchen „Sonderaktionären“ besondere Vergünstigungen oder Vorteile zu gewähren. Allerdings war es allgemeine gesellschaftliche Praxis bzw. die Regel, dass börsennotierte Unternehmen Kontakte zu *sōkaiya* unterhielten, und manche Wertpapierunternehmen boten sogar an,

24) Ausführlich zu Geschichte und Entwicklung sowohl von 7-Eleven USA als auch Japan vgl. insbesondere Kawabe 2003 sowie Kawabe 2023. Die Entdeckung des *Convenience Stores* in den USA sowie die Verhandlungen mit dem Mutterkonzern Southland und die anschließende Eröffnung der ersten Filialen von 7-Eleven Japan liegen aufgrund des großen Interesses einer breiten Leserschaft auch als Comic vor. Vgl.: NHK purojekuto X seisakuhau; Imai Akira (2001): *Nichibei gyakuten! Konbini wo tsukutta shirōto-tachi* [Kehrtwende Japan-USA! Die Amateure des Convenience Stores]. Tōkyō: Ōzora shuppan. Ferner erschien 2023 ein zweiteiliger Roman des Schriftstellers Egami Gō mit dem Titel „Das Charisma zweier Männer“: Bd. 1: „Der Gott des Supermarkts“, Bd. 2: „Der Gott des Convenience Stores“, der die Karriere der beiden Männer Itō und Suzuki zum Inhalt hat.

Kontakte herzustellen. Um der Wahrheit die Ehre zu geben, taten wir lediglich das, was alle taten, und bei Yokado gab es nie Probleme, die von den *sōkaiya* hätten ausgenutzt werden können. (Itō 2003: 136 f.)

In der Folge trat Itō nicht nur von seinem Amt als Unternehmenspräsident zurück, sondern von allen öffentlichen Ämtern, seinem externen Posten als Vorstand der East Japan Railway Company sowie seinem Amt als ständiges Mitglied der beratenden Versammlung der Industrie und Handelskammer von Tōkyō. Zu diesem Zeitpunkt war Itō 68 Jahre alt. Sein Nachfolger als Präsident war der bereits oben erwähnte, acht Jahre jüngere Suzuki Toshifumi:

Es wird oft gesagt, dass ich, der Kaufmann und Suzuki, der Technokrat, wie Öl und Wasser seien, doch ich bin der Meinung, der Unterschied ist eher der zwischen „Gefühl“ und „Verstand“. Zwar sagt man, dass große Männer niemanden neben sich dulden, und deshalb kommt es wohl auch selten vor, dass zwei Unternehmer mit so unterschiedlichen Persönlichkeiten in einer Welt, in der häufig allerhand schiefläuft, so gut miteinander zurechtkommen. (Itō 2003: 142)

Die *sōkaiya*-Affäre, so Itō, enthob ihn der Verantwortung, sich um Nachfolge innerhalb des Unternehmens zu kümmern, da die Entscheidung der Gründernachfolge nicht immer ohne Reibungen oder Kritik innerhalb des Unternehmens vonstattengeht. Von seinen zwei Söhnen kam Yasuhisa 裕久 der ältere, zunächst zu Yokado, der jüngere Junrō 順郎 ging zu 7-Eleven Japan, wo er zum Zeitpunkt der Niederschrift von Itōs Text Mitglied im Vorstand war. Über die Karriere seines älteren Sohnes Yasuhisa schreibt Itō Folgendes:

Mein ältester Sohn Yasuhisa gab im letzten Jahr (2002) urplötzlich bekannt, dass er nicht länger seinen Posten bei Yokado bekleiden wolle, und da er sich diesen Entschluss auch nicht ausreden ließ, verließ er das Unternehmen als geschäftsführender Direktor. Um ehrlich zu sein, war ich von seinem Entschluss ziemlich schockiert. Immer, wenn man mich auf das Thema ansprach, insbesondere in den Medien, die mit großem Interesse über die Nachfolge schrieben, gab ich dieselbe Antwort: „Die Entscheidung hängt ganz von ihm und seinen Fähigkeiten ab.“

Und davon, ob die Menschen dazu bereit sind, ihn in seiner Position zu akzeptieren.“ Das war nicht nur meine für die Öffentlichkeit bestimmte Meinung, sondern entsprach dem, was ich wirklich dachte. Schließlich lieben Eltern ihre Kinder. Wenn ich jedoch sagen würde, ich hätte nicht meine Erwartungen gehabt, dann würde ich lügen. (Itō 2003: 155)

Durch die Entscheidung Yasuhisas endete mit dem Tod Itō Masatoshis im Jahre 2023 jede persönliche Verbindung zwischen der Familie Itō und dem Unternehmen Yokado, wenn sie auch mit mehr als 20% Aktienanteil immer noch größter Teilhaber ist. Somit befindet sich das Unternehmen faktisch nach wie vor in den Händen der Familie Itō.

9. Schlussbemerkung

Im Geleitwort der englischen Ausgabe der Autobiographie Itō Masatoshis von Cornelis A. de Kluiver und Henry Y. Hwang, dem Dekan und Inhaber der Masatoshi Ito Professur für Management, heißt es:

Ito-Yokado's success is largely attributable to careful adaptation rather than innovation. Most of its marketing concepts [...] were pioneered in the U.S. In some cases, Mr. Ito was not even the first to bring them to Japan. Like Matsushita in electronics, Ito-Yokado seldom starts first, but usually ends first. Mr. Ito is brilliant at taking American retailing concepts and adapting them to the Japanese lifestyle, refining them as society changes. (Itō 2004: xi)

Nach der Lektüre der Autobiographie Itō Masatoshis kann man oben zitierter Aussage vollumfänglich zustimmen. Itō macht kein Geheimnis aus seiner Bewunderung für die USA, deren Massenkonsumgesellschaft und fortschrittlichen Einzelhandel dessen Konzepte er eines nach dem anderen übernimmt und für die japanischen Verhältnisse anpasst. Ob Supermärkte, Einkaufszentren mit integrierten Restaurants oder *Convenience Stores*, all diese Ideen brachten Itō bzw. Suzuki von verschiedenen Reisen in die USA mit.

Die einzelnen Stationen und Ereignisse im Leben Itō Masatoshis sind in

seiner Autobiographie in einer zeitlich linearen Abfolge angeordnet und kausal miteinander verknüpft, so dass ein Eindruck von Kohärenz und Gerichtetheit im Sinne der narrativen Form einer progressiven Erzählung entsteht, einer Erzählung, in der ein Leben dargestellt wird, dessen Umstände und Bedingungen sich fortlaufend zum Positiven entwickeln (Gergen 1998: 172–176). Auf diese Gemeinsamkeit unternehmerischer Rhetorik konnte bereits durch eine umfassende Analyse ausgewählter Autobiographien bei Berücksichtigung zahlreicher weiterer Texte der Serie *Watasi no rirekishi* hingewiesen werden (Wittig 2016: 335).

Vor dem Hintergrund der ausführlichen Schilderungen seiner familiären Verhältnisse und der einzelnen Familienmitglieder fällt die Beschreibung der von ihm und seiner Frau Nobuko gegründeten Familie auffallend knapp aus. Es handelt sich bei Itōs Text um eine Berufsautobiographie, die sein Privatleben fast vollständig ausklammert und die Erwähnung der eigenen Familie auf eine bloße Pflichterzählung reduziert. Von seiner Frau erfahren die Leser:innen nur, dass sie ihm den Rücken für seine Arbeit freihält. Die beiden Söhne werden erst erwähnt, als es um deren Positionierungen im eigenen Unternehmen geht. Von einem dritten Kind, einer Tochter namens Hisako 尚子²⁵⁾, ist an keiner Stelle die Rede. Hier sind die Parallelen zu anderen Unternehmern derselben Generation wie z.B. Tsukamoto Kōichi, dem Gründer des Damenunterwäscheherstellers Wacoal oder Higuchi Hirotarō, dem Erfinder des populären *Superdry*-Biers aus dem Hause *Asabi*, offensichtlich.

25) Über Itō bzw. Yamamoto Hisako erfährt man im Vorwort, der oben erwähnten englischsprachigen Übersetzung Itōs Autobiographie von 2004, dass sie den Vorsitz der Itoh Foundation an der Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management der Claremont Graduate Universität innehat. Ferner, auch darüber schweigt Itō, hat sein zweiter Sohn Junrō das MBA-Programm dieser Universität absolviert (Itō 2004: xi f.). Besonders aufschlussreich ist, dass Itō, aufgrund seiner großen Bewunderung für den weltbekannten Ökonomen Drucker, die Summe über 23 Millionen Dollar spendete, woraufhin oben genannte Institution zu ihrem heutigen Namen kam (Matsuyama; Du 2023).

So offen Itō zu Beginn seiner Autobiographie auch über negative familiäre bzw. andere Angelegenheiten wie die eigene Geburt als Kaneko, die schlechte Beziehung zu seinem Vater, seine Gleichgültigkeit am Ende des Zweiten Weltkriegs etc. spricht, so sehr fällt auf, wie er bewusst darauf verzichtet, seine Nachfolge als Familienoberhaupt und als Nachfolger seines Bruders Yuzuru als Chef von Yokado detailliert zu erörtern. Er weist lediglich darauf hin, dass es einige Zeit dauerte, bis sich die Wogen wieder glätteten. Ganz und gar ehrlich wirkt dann erneut die Übernahme von Verantwortung nach der sogenannten *sōkaiya*-Affäre. Der Rücktritt von allen, auch allen öffentlichen, Ämtern knüpft stark an Itōs Leitsatz, Vertrauen sei die härteste aller Währungen im Geschäftsleben, an. Die von Itō erörterten Ereignisse ließen für ihn, so er es denn mit seiner Philosophie ernst meinte, nur einen Ausweg offen. Wo Glaubwürdigkeit und Redlichkeit des Kaufmanns in Frage stehen, hat dieser jegliches Kapital verloren.

Literaturverzeichnis

Quellen:

Itō Masatoshi (1987): *Akinai no kokoro kubari* [Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme im Geschäftsleben]. Tōkyō: Kōdansha bunko.

Ders. (1998; 2015): *Akinai no michi. Keiei no genten wo kangaeru* [Der Weg des Handels. Gedanken zu den Ursprüngen der Unternehmensführung] (PDF-Nachdruck; Neuausgabe). Tōkyō: PHP kenkyūjo (digital).

Ders. (2000): *Customers Come First. From One Small Shop to a Worldwide Network of Stores*. Englische Übersetzung von: „Akinai no michi. Keiei no genten wo kangaeru“. Übersetzung: Team of the ITOH Scholarship Foundation. Tōkyō, Kyōto: PHP Institute.

Ders. (2003 a): „Watashi no rirekisho“ [Mein Lebenslauf]. In: Nihon keizai shinbun sha (Hg.) (2004): *Watashi no rirekisho. Keizaijin* [Personen der Wirtschafts- und Finanzwelt], Bd. 38. Tōkyō: Nihon keizai shinbun sha, S. 155–229.

Ders. (2003 b): *Itō Masatoshi no akinai no kokoro* [Der Unternehmergeist von Itō Masatoshi]. Umfassend überarbeitete Ausgabe der Serie *Watashi no rirekisho* „Mein Lebenslauf“. Tōkyō:

Nihon keizai shinbun sha.

Ders. (2004): *The Heart of Doing Business. Memoirs of an Entrepreneur*. Übertragung ins Englische von „Itō Masatoshi no akinai no kokoro“. Umfassend überarbeitete Ausgabe der Serie *Watasbi no rirekisho* „Mein Lebenslauf“ „Mein Lebenslauf“. überarbeitete Ausgabe der Serie *Watasbi no rirekisho* „Mein Lebenslauf“. Claremont: Claremont Graduate University Press.

Ders.; Kaneko Akira (2007; 2015): *Hito wo fukō ni suru kaisha – kōfuku ni suru kaisha* [Unternehmen, die Menschen unglücklich machen – Unternehmen, die sie glücklich machen]. (PDF-Nachdruck). Tōkyō: PHP kenkyūjo (digital).

Ders.; Suemura Atsushi (2018): *Itō Masatoshi. Nokosu kotoba* [Itō Masatoshi. Worte für die Nachwelt]. Tōkyō: Seibun & Ai shuppan.

Sōma Aizō (1938): *Ichi shōnin toshite*. [Als Kaufmann]. Tōkyō Iwanami shoten.

Sōma Kōkō (1997): *Sōma Kōkō. Mokui* [Sōma Kōkō. Schweigen und weitermachen]. In: *Ningen no Kiroku* [Aufzeichnungen von Menschen], Bd. 26. Tōkyō: Nihon tosho sentā.

Suzuki Toshifumi (2008): *Chōsen. Waga roman* [Herausforderungen. Meine Träume]. Tōkyō: Nihon keizai shinbun shuppan sha.

Sekundärliteratur:

Caspary, Sigrun C.; Rüsen, Tom A.; Köllner, Tobias; Kleve Heiko (Hg.) (2023): *Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan*. Wittener Schriften zu Familienunternehmen, Bd. 30. Göttingen: V&R unipress.

Egami Gō (2023): *Futari no karisuma (jō). Sūpā no kamisama* [Das Charisma zweier Männer, Bd. 1: Der Gott des Supermarkts]. Tōkyō: PHP kenkyūjo.

Ders. (2023): *Futari no karisuma (ge). Konbini no kamisama* [Das Charisma zweier Männer, Bd. 2: Der Gott des Convenience Stores]. Tōkyō: PHP kenkyūjo.

Gergen, Kenneth J. (1998): „Erzählung, moralische Identität und historisches Bewußtsein. Eine sozialkonstruktivistische Darstellung“. In: Straub, Jürgen (Hg.) (1998): *Erzählung, Identität und historisches Bewußtsein*. Die psychologische Konstruktion von Zeit und Geschichte. Erinnerung, Geschichte, Identität I. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 1402. Frankfurt/ M.: Suhrkamp, S. 170–202.

Hilmes, Carola (2000): *Das inventarische und das inventorische Ich. Grenzfälle des Autobiographischen*. Frankfurter Beiträge zur Germanistik, Bd. 34. Heidelberg: Universitätsverlag C. Winter.

Kawabe Nobuo (2003): *Sebun – Irebun no keiei-shi* [Die Unternehmensgeschichte von Seven-Eleven]. Tōkyō: Yūhikaku.

Ders. (2023): *Nikkei konbiniensu-sutoa no kokusai hatten. Ryūtsū kindaika wo koete* [Die Internationale Entwicklung des japanischen Convenience Stores. Über die Modernisierung des Vertriebs hinaus]. Tōkyō: Bunshindō.

Meyer-Ohle, Hendrik (2003): *Innovation and Dynamics in Japanese Retailing. From Techniques to Formats to Systems*. London: Palgrave Macmillan.

Nagano Kenji (2018): *Nihon keizai ikinokori no kaketa tatakai. Keieisha* [Wirtschaft Japans: Kampf ums Überleben. Unternehmer]. Tōkyō: Shinchōsha.

NHK purojekuto X seisakuhan; Imai Akira (2001): *Nichibei gyakuten! Konbini wo tsukutta shirōto-tachi* [Kehrtwende Japan-USA! Die Amateure des Convenience Stores]. Teil der Serie: Komikku-ban: purojekuto X – chōsensha-tachi [Comic-Ausgabe: Project X – Herausforderer]. Tōkyō: Ōzora shuppan.

Omote Mami (2021): „Ichinichi no shokujī“ [Die täglichen Mahlzeiten]. In: Nobayashi Atsushi (Hg.) (2021): *Sekai no shokubunka hyakkajiten* [Enzyklopädie der Esskulturen der Welt]. Tōkyō: Maruzen shuppan, S. 222–225.

Sakaiya Taichi; Nihon keizai shinbun sha (Hg.) (2004): „Itō Masatoshi“. In: *Keizajin no meigen (ge). Yūki to chie no jinsei-kun*. [Sammlung von Unternehmerweisheiten (Bd. 2). Lektionen in Sachen Mut und Weisheit]. Tōkyō: Nihon keizai shinbun sha.

Wittig, Matthias (2016): *Identität und Selbstkonzept: Autobiographien japanischer Unternehmer der Nachkriegszeit*. Iaponia Insula: Studien zu Kultur und Gesellschaft Japans, Bd. 31. München: Iudicium.

Yahagi, Toshiyuki; Kar, Malobi (2010): „The Process of International Business Model Transfer in the Seven-Eleven Group: US – Japan – China“. In: Howard, Elizabeth (Hg.) (2013): *The Changing Face of Retailing in the Asia Pacific*. London, New York: Routledge.

Internetquellen:

Dooley, Ben (13.3. 2023; 16. 3. 2023): *Masatoshi Ito, 98, the King of Convenience Stores in Japan, Dies*. In: The New York Times online: <https://www.nytimes.com/2023/03/13/business/masatoshi-ito-dead.html> (letzter Zugriff: 18.10.2024).

Ito-Yokado: <https://www.itoyokado.co.jp/company/outline.html> (letzter Zugriff: 18.10.2024).

Matsuyama, Kanoko; Du, Lisa (13.3.2023): *Masatoshi Ito, founder of Japanese retailer Ito-Yokado, dies at 98*. In: The Japan Times online: <https://www.japantimes.co.jp/news/2023/03/13/business/corporate-business/ito-yokato-founder-7-eleven-dies/> (letzter Zugriff: 18.10.2024).

Nakamura Naofumi (21.3.2023): „Tamerai no tenka-bitō, Itō Yōkadō sōgyōsha no „makaseru chikara““ [Der zögerliche Herrscher: Die „Delegationsfähigkeit“ des Ito Yokado-Gründers]. Einsehbar unter: *Nihon keizai shinbun sha; Nikkei sokubō nyūsu ākaibu*. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD157X90V10C23A3000000/> (letzter Zugriff: 18.10.2024).

Sebun & Ai HLDGS.: *Sebun & Ai no chōsen. Sebun & Ai - Fūdo-shisutemuzu sōgyō 50 shūnen: „Gaisboku“ wo atarimae ni. Nihon no shokushūkan wo kaeta Denjū 50 nen no rekishi* [Die Herausforderung von Seven & I. Seven & I - 50 Jahre Food Systems: Auswärtsessen wird zur Selbstverständlichkeit. 50 Jahre Geschichte: Denny's hat die japanischen Essgewohnheiten verändert]. <https://www.7andi.com/group/challenge/50725/3.html> (letzter Zugriff: 18.10. 2024).

Sebun-Irebun: <https://www.sej.co.jp/company/summary.html> (letzter Zugriff: 18.10.2024).

Sebun-Irebun: *50th Archive. 1973–1979. Reimeiki: konbinisū sutoā no yoake* [Anbruch einer neuen Ära: Die Anfänge des Convenience Stores]. <https://www.sej.co.jp/50th/archive/reimeiki/index.html> (letzter Zugriff: 18.10.2024)

The present study is concerned with the subjective authorial position of the entrepreneur Itō Masatoshi, as manifested in his retrospective descriptions and the interpretation of his own roles in his autobiography. Of particular interest are Itō's self-image and the reflections based on his life story. The exemplary analysis of Itō Masatoshi's text is intended to contribute to the debate on identity and self-concept within entrepreneurial autobiographies by getting as close as possible to the text. Specifically, the focus is on the question of how Itō translates his life story into writing and its narrative anchoring in reality. Structurally, the present work is oriented towards the particularly prominent contents of Itō's autobiography: relationships within the family, education, joining Yokado and succeeding his half-brother Yuzuru after his death as head of the company as well as of the family, management strategies and guiding principles, and finally Itō's resignation in 1992.