

Das genaue Gründungsdatum von Chuo Boshi festzustellen ist schwer. Zumindest empfinde ich das so, wenn ich die vielen, sich teilweise sogar widersprechenden Dokumente ansehe, wann wer was getan haben soll. Doch ich glaube, das ist häufig so, wenn man sich bemüht, ein Gründungsdatum festzulegen, sei es bei unserer Firma oder einer anderen.

Vor mehr als zehn Jahren waren viele Leute so nett, mit uns den vierzigsten Jahrestag unserer Firma zu feiern. Als Gründungstag haben damals mein Bruder Susumu Nishii und ich jenes Datum verwendet, an dem unser Vater Tomekichi Nishii seine Arbeit begann. Heute aber, da ich mich bemühe, aus dem Berg von Dokumenten, die im Lauf der komplizierten Entstehungsgeschichte der Firma entstanden sind, einen legitimeren Zeitpunkt der Firmengründung festzulegen, bin ich versucht, das Jahr 1953 zu wählen, als unsere Firma registriert wurde, oder die Zeit vom Sommer zum Herbst 1952, als die zur Registrierung notwendigen Unterlagen bereits vollständig vorhanden waren. Ich muß immer an die vielen glücklichen Wendungen denken, die Chuo Boshi in ihrer langen Geschichte durch so viele Leute erfahren hat, und daran, dass unsere Produkte und ihr Erfolg ebenfalls von einem Glück begünstigt waren, ohne das wir niemals jenen Wohlstand erreicht hätten, an dem wir uns heute erfreuen dürfen. Ich glaube, dass wir weiterhin die Unterstützung und die Hilfe der Menschen innerhalb und außerhalb unserer Firma benötigen werden, um uns weiter zu entwickeln, und es ist mein inniger Wunsch, Sie alle würden uns die gleiche Hilfe und Unterstützung gewähren, die wir schon bisher durch Sie erfahren haben.

Kenji Nishii

President

Chuo Boshi Co., Ltd.

Kapitel eins

Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

Zum fünfzigjährigen Firmenjubiläum

Susumu Nishii

Supreme Counsellor

Chuo Boshi Co., Ltd.

Im Jahr 1948 begann ich bei einem Huterzeuger zu arbeiten, der 1953 seinen Namen in Chuo Boshi änderte. Seither sind fünfzig Jahre vergangen.

Man schrieb damals das Jahr 1935, als ich bei einem Einzelhändler in Daikyu, Korea, zu arbeiten anfang. Das Geschäft hieß „Nishii-Markt“. Mein Vater Tomekichi war 1907 von Japan nach Korea übersiedelt und arbeitete zunächst als Lehrling in einem Schuhgeschäft. Später eröffnete er sein eigenes Schuhgeschäft und erweiterte es im Jahr 1924 um eine Haberdashery-Abteilung (Haberdashery ist eine Art Kurzwarengeschäft für Herren etwa für Rasiergeräte, Käämme, Manschettenknöpfe und ähnliches), wobei die Verkaufsfläche auf 400 Quadratmeter anwuchs. Das Geschäft nannte sich nun Nishii-Markt, und bald konnten wir dem Familienbetrieb ein weiteres Geschäft hinzufügen, nämlich das Kaufhaus Ibishiya.

Das Jahrzehnt von 1935 bis 1945 war in Japan eine Zeit der wirtschaftlichen Depression, zusätzlich fanden am 15. Mai 1932 und am 26. Februar 1936 Staatsstreiche statt, und dann gab es noch die kriegerischen Ereignisse in der Mandschurei und in China. Nach fünf Jahren ging der Umsatz des Kaufhauses zurück, und wir mußten es schließen. Zur gleichen Zeit wurde mein Vater krank und es war nun meine Aufgabe, unsere Schulden zu bedienen und gleichzeitig den Familienbetrieb wieder aufzubauen, einschließlich unseres Kaufhauses Nishii-Markt. Unsere Haberdashery-Herrenbedarfsabteilung verkaufte damals Hüte. Ich erinnere mich noch gut an die vielen steifen Hüte, die sich im Hochsommer im vorderen Teil des Geschäftes türmten und um einen Yen das Stück verkauft wurden.

Der Beginn der Firma Nishii-Hüte im Jahr 1948

Nach dem Krieg schaffte ich es mit Mühe und völlig mittellos zurück nach Japan und mußte arbeiten, um zu überleben. Der Ehemann meiner Schwester, Herr Senba (heute Präsident der Shinbo Tonbo Hutfabrik) war schon damals in der Hutbranche tätig, und ich nahm eine Stelle bei ihm an, um das Hutmachergewerbe zu erlernen. 1948 gründete ich dann meine eigene Hüterzeugung. In Higashinari war ein Haus frei, das ich mietete. Auf den Boden legte ich drei Tatami-Reisstrohmatten, ich kaufte ein Bügeleisen und drei Nähmaschinen und stellte zwei Hutmacher ein sowie drei bis vier Frauen, die ihnen halfen. So erzeugte ich meine Hüte, und mein Bruder Shigeo unterstützte mich, indem er sie verkaufte und die Buchhaltung erledigte. Mehr als die Werkstätte hatte ich nicht, und so mußte ich auch dort schlafen. Das war nichts Ungewöhnliches, denn die Leute hatten damals alles im Krieg verloren und jeder war arm. Wir aber schätzten uns glücklich, denn wir hatten Arbeit und damit Geld für Lebensmittel. Eine Heizung gab es nicht, weshalb wir einfach ein elektrisches Licht unter die Bettdecke mitnahmen. Manchmal kam der Vermieter um nachzusehen, ob sich der Stromzähler bewegen würde. Wir waren dann ganz leise um auf seine Schritte zu lauschen und um nicht entdeckt und gescholten zu werden. Üblicherweise waren wir erst um Mitternacht mit der Arbeit des Tages fertig, und eine der Freuden dieser Tage war es, ein öffentliches Bad besuchen zu können. Zwar schliefen wir dann öfters im Bad ein, es war aber trotzdem ein Genuß. Es waren Tage von Freude und Schmerz.

Zu Beginn war unsere Firma sehr klein, und mein Bruder besuchte täglich die Shinsaibashi-Brücke, um den Passanten unsere Hüte zu verkaufen und etwas Geld ins Haus zu bringen. Erst lange nach dieser Zeit des Lebens von der Hand in den Mund konnten wir unsere Hüte über den Großhandel vertreiben.

Unser erster Artikel waren Schülerkappen, und wir nannten sie die „Semmeln“. Shigeo kaufte auf dem schwarzen Markt getragene und abgelegte Inverness-Mäntel (diese Kleidungsstück war in der Zwischenkriegszeit sehr populär, man kann es sich etwa so vorstellen wie die Kleidung des legendären Sherlock Holmes, also als eine Art langes, über die Schultern fallendes Cape mit gedoppelter Schulterpartie), und wir machten daraus unsere Kappen. Dies ging so etwa ein halbes Jahr, aber eines Tages waren dann keine getragenen Inverness-Mäntel zu bekommen und wir verlegten uns auf Hüte für

Bergsteiger, was gleichzeitig der Beginn der Diversifikation unserer Produkte war, gewöhnliche Herrenhüte eingeschlossen.

Das Geschäft ging gut, und wir waren glücklich. In Osaka hatte es vor dem zweiten Weltkrieg sehr viele Hutmacher gegeben, die allerdings aufs Land ausgewichen waren um dem Bombardement zu entgehen, und diese kamen auch noch für eine lange Zeit nicht nach Osaka zurück, weil sie auf dem Land eher etwas zu essen bekommen konnten als in der Stadt. So konnten wir unbehelligt durch ihre Konkurrenz zu einer beachtlichen Größe wachsen. Finanziell gab es zwar viele Probleme, aber Shigeo brachte es irgendwie fertig, sie allein zu lösen ohne mich damit zu befassen. Das war eine große Leistung. Er zahlte alle unsere Schulden und Kredite zurück, ganz gleich, wie groß sie waren. Mit dieser Geschäftseinstellung konnte er den guten Ruf erwerben, den er heute in der Branche genießt.

Was alles zu unserem Wachstum beigetragen hat

Wir übersiedelten damals auf ein anderes Grundstück, wo wir ein neues Fabriksgebäude errichten und sechzig neue Nähmaschinen aufstellen konnten, es wurden auch weitere Arbeiter eingestellt. Der Geschäftsgang nahm schnell und stetig zu, und 1952 begannen wir mit dem Bau eines neuen Hauptquartiers am gegenwärtigen Platz, das im Jänner 1953 fertiggestellt wurde, und für diesen Neustart änderten wir den Namen unserer Firma in Chuo Boshi Co., Ltd.

In dieser Periode war es unsere konsequente Firmenpolitik, Produkte immer besserer Qualität herzustellen - das ist auch heute so und wird auch in Zukunft so sein. Für die Produktion war ich verantwortlich und achtete peinlichst genau auf die Qualitätskontrolle. Meine stete Rede war, kein Produkt minderer Qualität dürfe unser Firmentor verlassen.

So eine Politik konsequent zu verfolgen ist natürlich teuer, weshalb ich unserem Management sicher oft Kopfweh verursacht habe. Aber unsere Kunden sind gewöhnliche Menschen ohne spezielle Kenntnisse über Hüte. Sie wissen nicht, wie man Hüte herstellt, und man kann auch nicht von ihnen verlangen, dass sie sich womöglich Gedanken über die dabei anfallenden Kosten machen. Mein Zugang war immer, unsere Hüte so zu sehen, wie ein Laie einen Hut sieht: sieht er minder aus, ist er ganz einfach kein guter Hut, und er darf nicht auf den Markt gebracht werden. Wann immer ein Großhändler reklamierte, verfolgten wir die Ursache der Reklamation bis zum Beginn der Produktion, bis zu genau jenem Arbeiter, der fehlerhaft gearbeitet hatte. Ich führte ein, dass beim Besuchen von Großhändlern im ganzen Land aktiv nach Kritik gefragt wurde und gleichzeitig erkundet wurde, was in Zukunft von unseren Hüten erwartet wurde. Diese Reisen praktizierte ich bereits vor der Namensänderung in Chuo Boshi Co., Ltd. Ich glaube, dass diese Genauigkeit und Konsequenz bei der Qualitätssicherung uns geholfen haben, das Vertrauen der Konsumenten in unsere Produkte zu gewinnen und dass sie die Eckpfeiler unseres gegenwärtigen Erfolges sind.

Ein anderes Geschäftsprinzip unserer Firma ist die Innovation, das Verfolgen von neuen Dingen. Unter der Leitung meines Bruders Shigeo, der vor mir Präsident war, wurde der Herausforderung namens Innovation äußerste Priorität eingeräumt. Ein Beispiel für die Errungenschaften dieser Zeit war die wasserdichte Kappe mit Silikonrüstung des Stoffes, die unseren Namen landesweit viel bekannter machte, ein anderes war der Beginn unserer Damenhutproduktion, die jetzt einen wesentlichen Anteil an unseren steigenden Umsätzen hat. Der Weg zu derartigen Neuerungen war natürlich mühsam, aber die Begeisterung unseres Managements und aller anderen Angestellten für die Sache machte es möglich.

Ich glaube, dass der gegenwärtige Erfolg unserer Firma eine Folge der klaren Zielvorgaben ist, die sich auf unsere Zuversicht, unsere Anstrengungen und unsere Hingabe, diese Ziele auch zu erreichen, gründet.

Der Zukunft entgegen

Unsere Firma hat danach mehrere neue Fabriken landesweit und sogar in Korea gegründet, in einer Zeit, zu der kein anderer japanischer Huthersteller Fabriken in Übersee hatte. Zeitweise hatten wir etwa 300 Mitarbeiter im Haupthaus und etwa 200 in den Zweigebetrieben. Wir stehen jetzt am Beginn des 21. Jahrhunderts und können noch nicht sagen, wie sich die Zeit und die Gegebenheiten entwickeln werden, was auch für die gesamte Gemeinde der Huthersteller gilt. Ich glaube fest daran, dass unsere Geschäftspolitik und unsere Tradition sich nicht ändern werden. Wir wollen das Vertrauen unserer Kunden und das Vertrauen des Handels in die Qualität unserer Produkte nicht enttäuschen, und wir werden weiterhin unsere Hüte und Kappen in aller Ehrlichkeit und Hingabe produzieren. Wir wollen uns aber auch nicht mit unserem gegenwärtigen Erfolg zufrieden geben, sondern immer neue Ziele und Herausforderungen suchen. Dies ist, so meine Überzeugung, der richtige Weg für die Zukunft von Chuo Boshi.

Ich danke unseren Kunden nochmals für ihre unverbrüchliche Treue und Hilfe, und ich möchte mich auf weitere Verbesserungen freuen dürfen, die unsere Leute erzielen.

Mein halbes Jahrhundert mit Hüten

Takatoshi Hayashi

Director-Counsellor

Chuo-Boshi Co., Ltd.

Es war Dezember 1948, als ich in diese Branche kam. Die Brüder Nishii sind meine Cousins, und wir wuchsen gemeinsam in Daikyu, Korea, auf. Als ich nach dem Krieg nach Japan zurückkehrte, war ich zunächst in einer anderen Branche tätig, aber nach kurzem verließ ich sie und ging zu den Brüdern Nishii. Seither war ich immer bei ihnen.

Zu dieser Zeit gab es Susumu, Shigeo und Isamu, also die drei Nishii-Brüder, und mich, was zusammen vier Familienmitglieder bedeutet, und es gab vier Angestellte, die die Arbeit an den Nähmaschinen erledigten. Susumu war hauptsächlich mit der Herstellung der Hüte beschäftigt, wobei er den Stoff selbst zuschnitt. Shigeo war der Verkaufsmann und auch für den Einkauf der Rohstoffe zuständig, ich war für die Formgebung der Hüte, aber auch für Verpackung und Zustellung verantwortlich. Wie Sie wissen, stellten wir die Hüte aus getragenen Inverness-Mänteln her, die ein ausgezeichnete Rohstoff für Schülerkappen waren. Mit der Zeit allerdings konnte man keine Inverness-Mäntel mehr bekommen und wir mußten uns um Ersatz umsehen.

In der Nähe gab es eine Filzfabrik, von der wir zu kaufen begannen. Allerdings war die Qualität des Filzes dieser Tage nicht entsprechend, die daraus hergestellten Hüte waren so mangelhaft, dass sie leicht zerrissen. Eines Tages sagte Shigeo, dass es nicht gut wäre, auf diese Art weiter zu produzieren, weil wir unsere Kunden ja betrügen würden.

Daraufhin beendeten wir die Produktion von Schülerkappen und verlegten uns auf die Herstellung von Bergsteigerhüten aus Stoff.

Diese Episode illustriert unsere Firmenpolitik, der Qualität oberste Bedeutung zuzumessen. Shigeo sagte stets, dass wir Hüte und Kappen machen müßten, die zu keinerlei Beschwerden seitens unserer Kunden führen konnten. Auch wenn die Hüte und Kappen schon verkauft waren und in Gebrauch standen, fühlten wir und doch noch für die verantwortlich, bis sie schließlich ausgetragen waren. Das war einfach ein Ausdruck unseres Firmenmottos.

## Unsere Gründerzeit

In diesen Tagen erwartete man von einem Herrn, dass er einen Hut trug, weshalb wir uns eines guten Geschäftsganges erfreuen konnten. Allerdings erhielten wir keine Bezahlung; und wenn die Arbeit des Tages getan war, kehrten wir den Boden auf und schliefen darauf. Wir erledigten in diesen Tagen das Formen der Hüte selbst und arbeiteten bis Mitternacht. Wir empfanden das aber nicht als Härte. Jeden Morgen befestigte ich einen Handwagen an meinem Fahrrad, um die Hüte auszuliefern. Der fünfzehnte jedes Monats war frei, was ich zu einem Kinobesuch nützte, mit einigen Münzen, die ich von Shigeo erhalten hatte. Shigeo war Feinschmecker, wie wir heute sagen würden. In der Nähe gab es einen Kaninchenzüchter, und er pflegte von dort sein Fleisch zu beziehen.

1950 wurde der Firmenname von Nishii-Hüte in Tenri-Hüte geändert. Wir vereinigten uns mit der Firma Senba, wobei wir für die Region Higashinari zuständig waren und sich Senba um die Region Joto kümmerte. 1953 wurde der Name Chuo Boshi Co.Ltd. angenommen, der heute noch besteht. In dieser Zeit begannen wir auch mit der Herstellung von Baseballkappen. Diese wurden üblicherweise als Arbeitskappen verwendet. 1955 betraten wir das Feld der Kappen für Kinder, dann jenes der Strickhüte, um schließlich 1960 mit der Produktion von Damenhüten zu beginnen. Zu dieser Zeit stellten wir viele Leute neu ein und die Firma wuchs. Zuvor hatten wir 1955 das Gebäude gewechselt, und 1960 errichteten wir eine neue Fabrik am gegenwärtigen Platz.

## Der Lauf des Erfolges

Die 1960er Jahre waren von Erfolg gekennzeichnet. Bereits 1959 hatten wir ein Lokal im Kaufhaus Sennichi gemietet. Wir betrachteten es als unser „Antennengeschäft“, denn es sollte uns wie eine Radioantenne in direkten Kontakt mit unseren Kunden und deren Wünschen bringen. 1960 wurde unser Verkaufsbüro bei Shin-Ogawamachi in Tokyo eröffnet. Damals bedeutete die Strecke von Tokyo nach Osaka noch eine beträchtliche Entfernung: sie bedeutete nämlich eine zur Gänze im Zug verbrachte Nacht. Deshalb war das Büro in Tokyo als Brückenkopf für den ostjapanischen Markt sehr hilfreich.

1961 zogen wir in die gegenwärtigen Gebäude um, und im selben Jahr gründeten wir auch unsere ersten Zweigwerke. Der Beginn war Seika in Kyoto, dann kam Kizu (Kyoto), Tanabe (Kyoto), Kamo, Handa (Tokushima), Sadamitsu und Kawashima. Die Produktion ging steil in die Höhe.

1964 eröffneten wir eine Zweigniederlassung in Los Angeles mit dem Namen Butterfly Enterprise. Wir waren zwar auf dem amerikanischen Markt bereits präsent, aber der Transport von Hüten und Kappen von Japan nach den USA war nichts anderes als der Transport von überwiegend Luft. Direkt in den USA zu produzieren schien ein besserer Weg. Es gab allerdings dann viele Probleme mit dieser Firma in Los Angeles, weshalb sie eines Tages geschlossen werden mußte.

1965 schickten wir zwei weibliche leitende Angestellte nach Deutschland, um sie dort lernen zu lassen. Wir erwarteten, dass sie zurückkehren und weiter für uns arbeiten würden. Eine von ihnen kam nicht zurück, weil sie ungeachtet ihres Versprechens dort heiratete. Die andere kam zwar zurück und arbeitete auch in unserer neuen Abteilung „Mullion“ mit einer neu errichteten Werkstätte, aber ihr Schweizer Freund reiste ihr zwei Jahre später nach Japan nach um sie hier zu heiraten und entführte sie in die Schweiz.

Trotz dieser Vorfälle, über die wir heute lächeln, war Shigeos Begeisterung für Niederlassungen in

Übersee und für das Verschicken unserer Leute ins Ausland zum Zweck des Lernens ungebrochen. Da wir damals rapide wuchsen hatten wir auch genug finanziellen Rückhalt für derartige Unternehmungen. 1970 begannen wir dann ein Joint Venture in Korea, was die erste Expansion der japanischen Hutbranche nach Übersee bedeutete.

Ein Schlüsselfaktor unseres Wachstums war, dass wir uns auch der Produktion von Damenhüten annahmen. Wir waren dabei Nachzügler, und es war ein Sprung ins kalte Wasser. Wir ließen uns aber nicht entmutigen und sagten allen, die Zeit würde alles weisen. Nach fünf Jahren hatten wir dann zu unseren Mitbewerbern aufgeschlossen, aber in der Zeit, als wir begannen, hatten wir regelrecht Angst davor, in die Kaufhäuser zu gehen. Wir wollten nicht erleben, dass jemand anderer einen Damenhut verkaufte, der besser aussah als unsere eigenen. Wir hofften, dass wir uns eines Tages nicht mehr vor einem Blick in ein Schaufenster fürchten zu müssen. Nach einigen Jahren nahmen die Verkäufe dann zu, und schließlich wurden Damenhüte zum bestverkauften Artikel unserer Firma.

## Die Qualität und die Materialwahl

Wir bei Chuo Boshi verfolgen bei unseren Kopfbedeckungen seit den frühesten Tagen Qualität der obersten Kategorie. Unser Werdegang war einer der Innovation und der Entwicklung neuer Techniken sowie neuer Rohmaterialien. Als wir begannen, wurde schlechte Qualität bei Hüten und Kappen als etwas Normales hingenommen. Die Farben blichen aus, die Hüte gingen ein, sie nützten sich schnell ab und zerrissen leicht. An eine Reinigung war nicht zu denken. Wurden die Hüte naß, liefen die Farben aus und verschmutzten die Kleidung. Shigeo war stets schnell beim Entdecken neuer Techniken und konnte stets neue Ideen aufnehmen, um sie bei unseren Produkten zu verwirklichen. Er pflegte zu sagen: „wir müssen immer alles von Beginn an möglichst selbst erledigen“, was auch bedeutete, dass er sich stets um neue Rohmaterialien kümmerte, oft in Zusammenarbeit mit anderen Firmen. In Deutschland gab es damals einen neuen Farbstoff namens Indanthren, und um die Stoffe damit einzufärben zu lassen, sandten wir sie den Hamano-Textilwerken. Die so gefärbten Erzeugnisse wurden sehr schnell als Indanthren-Hüte und -Kappen wohlbekannt. Ihr Ruf war sehr gut, und wir erhielten damals einen Brief eines ursprünglich recht skeptischen Detailhändlers, der uns berichtete, dass diese Hüte zu seinem Erstaunen ihre Farbe nicht verloren, obwohl sie zuerst auf die regennasse Straße gefallen waren und anschließend hatten gewaschen werden müssen. Indanthrengefärbte Produkte waren damals einzigartig, nicht nur bei Kopfbedeckungen, sondern bei Kleidern überhaupt, und wir erhielten damals von unseren Geschäftspartnern lauten Applaus für die Tatsache, dass wir ein derartig epochemachendes Produkt auf unseren Markt gebracht hatten.

## Neuen Produkten entgegen

Ab 1955 machten wir silikonimprägnierte Hüte, die auch an Regentagen getragen werden konnten. Die Ausrüstung des Stoffes mit Silikon wurde ebenfalls von Hamano übernommen, aber mit der Behandlung des Stoffes war noch keine perfekte Wasserdichte zu erzielen, da das Wasser entlang der Nähte eindringen konnte. Wir brauchten also wasserdichte Nähte! Die von Hamano geschickten Techniker erfanden eine spezielle Imprägnierungsbox, in der wir mit Silikon getränkte Garnknäuel trocknen konnten. Die Spinnerei wickelte sie auf Spulen, und wir konnten unsere silikonimprägnierten Hüte damit nähen. Derartige Hüte waren etwas noch nie Dagewesenes. Wir testeten damals die Wasserdichte der Hüte, indem wir die Kuppe des Kopfteils tief einbeulten und Wasser hineingossen. Das Wasser hielt sich darin wie ein kleiner See, worauf wir Goldfische in den kleinen See taten und das Ganze ins Schaufenster stellten. Das war ein hübscher Reklamegag, und die wasserdichten Hüte wurden ein großer Verkaufserfolg. Später konnten wir sie noch weiter verbessern und nannten sie dann „Super-Silikonhüte“, und diese waren dann für lange Zeit das bestverkaufte Produkt von Chuo Boshi. Danach machten wir noch weitere innovative Produkte. Die Zusammenarbeit mit Teijin (einem der führenden Stoffproduzenten Japans) mündete in den „3-W-Hut“, wobei die drei W bedeuteten: „wash & wear & wrinklefree“. Auch ein waschmaschinenfester Hut wurde unter Überwindung zahlreicher Schwierigkeiten entwickelt, und bei seiner Vorstellung wuschen wir tatsächlich unsere Hüte mit einer herantransportierten Waschmaschine.

Damals folgte eine Neuentwicklung auf die andere. Ich pilgerte zu den verschiedenen Stoffherstellern, denn Stoffe, die es bereits im Handel gab, konnte man nicht mehr als neuartig ansehen - nur bei den Herstellern selbst konnten wir wirklich Neues finden. Asahi Kasei, Teijin, Toyo Rayon und Kanebo überfiel und plünderte ich so zwei- bis dreimal in der Woche. Nylon von Toyo Rayon sowie Polyester von Toyo Rayon und Teijin wurden von uns erstmals für Kopfbedeckungen verwendet. Speziell Ecsene von Toyo Rayon verwendeten wir zur Hutherstellung sogar schon, als sich das Material beim Hersteller noch in der Testphase befand.

Für mich war es eine wirklich amüsante Erfahrung, diese Kinder großzuziehen. Es ist doch überall in der Geschäftswelt so, dass die Herausforderung, die derartige Neuerungen darstellen, für einen Betrieb lebenswichtig sind. Das mag eine Binsenweisheit sein, aber die Beharrlichkeit, die Chuo Boshi dabei bewiesen hat, hat die Firma zum heutigen Erfolg geführt. All das kostet natürlich Geld, weshalb unsere Produkte etwa 20% teurer sind als die Ware der Konkurrenz. Trotzdem war der Geschäftsgang immer gut, und das ist der lebende Beweis, dass die Kunden unseren Produkten treu sind und sie unsere Produkte mögen.

## Zu den Geschäftspraktiken in der Hutbranche

Ich glaube, dass Shigeo nicht nur ganz allgemein die Qualität der Hüte und Kappen in Japan verbessert hat, sondern dass er auch mitgeholfen hat, die allgemeinen Geschäftspraktiken zu verbessern. Früher gab es nämlich keine vernünftigen Regeln. Geliefert wurde auf Lieferschein, die Rechnungen aber wurden dann aber nur zum Teil bezahlt, und es war fast normal, nur 70% - 80% der Außenstände auch tatsächlich zu bekommen. Shigeo erkannte, dass dies den Handel mit Kopfbedeckungen auf lange Sicht verderben würde, wo doch in anderen Zweigen der Bekleidungsindustrie korrekt bezahlt wurde. Wir verlangten also von den Großhändlern eine hundertprozentige Bezahlung, was auf starken Widerstand stieß. Wir brauchten ein gutes Jahr, um sie zu erziehen. Was uns bei diesem Gefecht zu Hilfe kam war, dass wir ein gutes Produkt hatten, nämlich die mit Indanthren gefärbten Hüte, mit deren Produktion wir gar nicht nachkamen, und die die Großhändler unter allen Umständen von uns haben wollten. Das nächste Problem war die Lieferung auf Lieferschein, denn nur wenige Großhändler bezahlten pünktlich zum Zahlungsziel. Aber nach etwas Erziehungsarbeit

bezahlten sie dann doch pünktlich. Das dritte Problem waren die Preisnachlässe. Man geht zum Großhändler, und der sagt einem unvermittelt: „Ab heute bekomme ich 5% Rabatt!“ Auf unseren Protest sagt er dann: „Gut, dann gibt’s halt kein Geschäft mehr“. Tatsächlich beendeten wir die Beziehungen zu einem wichtigen Großhändler auf diese Weise.

Wenn ein Preisnachlaß von Beginn an verlangt wird, ist das Verhandlungssache, aber der Wunsch nach einem Preisnachlaß erst zum Zeitpunkt der Bezahlung ist unfair. Der Handel mag es als eigensinnig angesehen haben, aber wir blieben bei diesem Geschäftsprinzip und zwar nicht nur dann, wenn wir Geld bekommen sollten, sondern natürlich auch dann, wenn wir zu zahlen hatten. Geschäftspraktiken können sich nur dann ändern, wenn sich jemand findet, der nicht davon abzubringen ist, dass alles fair zugehen muß, und in der Hutbranche waren wir das.

Shigeo war konsequent. „Ich habe meine Geschäftsprinzipien, und wenn sie Ihnen nicht gefallen, gibt es kein Geschäft zwischen uns“. Allerdings gaben wir auch Anreize: als wir Preisnachlässe bei Lieferungen auf Lieferschein abschafften, führten wir gleichzeitig Preisnachlässe bei Barzahlung ein. Wir offerierten 3% Skonto für jeden Monat, die eine offene Rechnung früher beglichen wurde, und das bei Bankzinsen von 3% für ein ganzes Jahr! Das war ein sehr großzügiger Nachlaß. Wir waren also strikt, und auf der anderen Seite auch großzügig. Shigeo sagte stets, dass eine Nachricht von unserem Konkurs viele Leute freuen würde. Unsere Geschäftspolitik war nur möglich, weil unsere Produkte gut waren und von den Kunden geschätzt wurden.

Wir hatten gute Einfälle für Verbesserungen in der Hutbranche dieses Landes. Wir unterstützten auch die Aktivitäten der Handelsvereinigung. Wir veranstalteten eine Hutmodeschau bei Hankyu, einem der führenden Kaufhäuser Japans, und kümmerten uns um die PR dazu. Es gab aber leider nur wenige Leute, die unsere guten Absichten verstanden, weswegen Shigeo diese letztlich erfolglosen Aktivitäten einstellte und auch unsere Aktivitäten mit der Handelsvereinigung beendete.

## Das Vertrauen in Shigeo und Chuo Boshi

Diese letzten fünfzig Jahre drehte sich bei mir alles um die Erzeugung von Hüten.

Shigeo ist in diesem Jahr verschieden, und hier sind jene Worte, die mich zwei Jahre nach meinem Firmeneintritt so beeindruckt haben. Er sagte damals:

„Wenn wir einmal rote Zahlen schreiben sollten, laß es mich rechtzeitig wissen, damit wir die Firma schließen können. Und dann laß uns unsere Verbindlichkeiten zu 120 % begleichen“.

„Warum zu 120 %?“ fragte ich ihn. Seine Antwort war: „Um uns so bei allen für die langen guten Geschäftsbeziehungen bedanken. Und bei einem Neuanfang wird man uns wieder helfen“.

Trotz seiner strikten Geschäftsprinzipien konnte sich Shigeo des Vertrauens und der Unterstützung so vieler Leute erfreuen, und ich glaube, das hing einfach mit seiner Art zusammen, die durch diese Worte verdeutlicht wird. Shigeo war zuallererst mit sich selbst streng, vor allen anderen. Das spiegelt sich auch in der Politik von Chuo Boshi wider, bei der Produktqualität keine Kompromisse einzugehen. Ich hoffe, dass sich bei Chuo Boshi diesbezüglich auch in aller Zukunft nichts ändern wird.

Ich möchte diese Gelegenheit wahrnehmen, meine tiefempfundene Dankbarkeit für die Treue und Freundlichkeit auszudrücken, die mir von so vielen unserer Kunden erwiesen wurde und von der ich hoffe, dass sie unserer Firma auch in Zukunft geschenkt wird. Die gleiche positive Entwicklung erhoffe ich mir auch für alle unsere Mitarbeiter.

Ich danke Ihnen.

Zum fünfzigjährigen Jubiläum von Chuo Boshi



Chinsui So  
Kankoku Boshi Co., Ltd  
Representative Director

Mit dem gesamten Management unserer Firma möchte ich Ihnen meine herzlichste Gratulation zu diesem Jahrestag ausdrücken. In dieser sich rapide verändernden Welt sieht sich jedes Firmenmanagement großen Schwierigkeiten gegenüber, deshalb ist für mich die Tatsache, dass Sie sich so erfolgreich behaupten konnten und jetzt Ihren fünfzigsten Jahrestag feiern können die Folge der exzellenten Managementqualitäten Ihres Präsidenten, Herrn Kenji Nishii, und der Leute um ihn. Bitte erlauben Sie, dass ich Ihnen allen meinen Respekt ausdrücke.

Ich habe Chuo Boshi stets sehr beneidet, weil es seine Kunden dadurch für sich einnehmen konnte, dass es der Konkurrenz stets einen Schritt voraus war, indem es die Produktion standardisierte und Qualitätssicherung betrieb, was zusammen zu einem machtvollen Auftreten der Firma auf dem Markt und zu einem erhöhten Vertrauen der Kundschaft in die Produkte führten. Eine solche Firma, das weiß ich, kann sich gegenüber allen anderen behaupten, und das zeigt sich ja auch am heute gefeierten fünfzigsten Jahrestag. Es erfüllt mich mit Stolz und Ehre, dass wir uns vor mehr als dreißig Jahren assoziieren konnten. Meine geschätzten Manager, meine geschätzten Mitarbeiter von Chuo Boshi, ich betrachte das fünfzigjährige Jubiläum nicht als ein Ziel, das man erreicht hat und sich dadurch bestätigt fühlt, sondern ich sehe es als Ausgangspunkt für die Zukunft an. Bitte vergessen Sie nie, dass Sie auch schwierige Zeiten erlebt haben. Bitte vergessen Sie nie Ihre Kunden, die Ihre Produkte kaufen. Bitte vergessen Sie auch Ihre Lieferanten nicht, deren Produkte Sie verarbeiten, und bitte vergessen Sie auch alle anderen Geschäftspartner nicht. Behalten Sie Ihr Vertrauen in die Zukunft unter Führung Ihres Präsidenten Nishii, bewahren Sie Ihre Anständigkeit und starten Sie los in die Zukunft als eine Firma mit Tradition und Geschichte. Nochmals meine herzlichste Gratulation!

Chuo Boshi einst und jetzt

--- Ein Symposium mit

O: Yashohiro Onishi (Director, Chuo Boshi Co., Ltd.)

N: Shigeharu Nagano (Technical Manager, Chuo Boshi Sewing Co., Ltd.)

Y: Yoshio Yamashita (Plant Manager, Chuo Boshi Sewing Co., Ltd.)

--- Sie sind alle altgediente Mitglieder der Chuo Boshi Gruppe, aber wie waren Ihre Anfänge?

Y: Ich kam 1956 zur Firma, bis also seit nunmehr 45 Jahren dabei. Damals waren wir nicht viele Mitarbeiter, vielleicht fünfzig oder so, und Japan war arm. Ich komme aus der Präfektur Shiga, und es gab noch zwei weitere, die aus dieser Gegend stammten.

N: Ich kam im Jänner 1964 dazu, im Jahr des zehnjährigen Firmenjubiläums.

O: Ich bin 1978 zur Firma gekommen, also noch nicht so lange dabei. Dies ist mein vierundzwanzigstes Jahr. Mir wurde damals bedeutet, ich könnte angestellt werden, als ich als Aushilfe beschäftigt war, aber im Jänner wurde mir angeboten, ich könnte kommen und würde fix angestellt.

--- Chuo Boshi wurde 1953 gegründet

N: Ja, aber in kleinerem Maßstab arbeitete man schon seit 1947.

O: 1947 ist das Geburtsjahr des gegenwärtigen Präsidenten. Chuo Boshi ist also gleich alt wie er.

Y: Das erste Produkt nach meinem Eintritt war der silikonimprägnierte Hut. Dieser wasserdichte Hut, der einen großen Verkaufserfolg bedeutete, wurde 1955 eingeführt.

N: Wir machten ihn damals bekannt, indem wir einen unserer Damenhüte öffentlich im Kaufhaus Takashima als Goldfischaquarium benützten.

Y: Dadurch wurde unser Name im ganzen Land berühmt.

N: Das war ein hervorragender Start für unsere Firma in den Markt der Damenhüte. Dieser war in den Jahren nach 1965 äußerst aktiv. Schauspielerinnen und TV-Talente, die für die damals sehr populären Magazine Shukan Heibon und Myojo posierten, trugen durchwegs unsere Hüte. Mein Arbeitsbeginn war in der Fertigung der Kopfteile der Hüte, dem Herzstück unseres Unternehmens. Die Arbeitskollegen, die zugleich mit mir eingetreten waren, beneideten mich.

Y: Ja, die stand gewissermaßen im Rampenlicht. Die Großhändler standen dort schon am Morgen in einer langen Schlange.

N: Und wenn ich um 9 Uhr morgens erschien, warteten bereits viele Großhändler, die sagten: „Verkauf uns, was da ist - kleinere Fehler stören uns nicht!“. So ging das etwa 20 Jahre lang.

Y: Der ganzen Wirtschaft ging es gut, es war eine Zeit großen Wachstums.

N: Wir stellten auch die Kappen für die Osaka Jogakuin, einer High School für Mädchen, her. Und marineblaue Seemannskappen. Bis zur Weltausstellung von 1970 in Osaka verkaufte sich alles, was wir herstellten. Die Produktvielfalt dabei war gering. Gute Verkäufer verkauften zehntausende von einem Modell. Manche der Modelle verkauften wir über drei lange Jahre!

Y: Wir verkauften wie die Wilden. Zur Weltausstellung waren wir am Zenith.

N: Das erste Zeichen einer Wirtschaftsabschwächung zeigte sich beim ersten Ölschock. Unsere Hüte und Kappen allerdings verkauften sich trotzdem, vorausgesetzt, der Sommer war heiß und der Winter kalt.

--- Hat das Wetter einen Einfluß auf das Geschäft?

N: Ich weiß nicht mehr, wo ich das her habe, aber angeblich sind 28° C die Idealtemperatur für den Verkauf von Hüten. Bei mehr als 30° gehen die Leute nicht gerne aus, aber zwischen 25° und 28° ist am besten für die Hutbranche.

Y: Damals konnte man von einem kleinen Sortiment große Mengen verkaufen. Es war wie im Paradies. Jetzt ist es genau umgekehrt: um gut verkaufen zu können, brauchen wir ein breit gefächertes Sortiment.

N: Der Trend zu vielen verschiedenen Modellen und jeweils geringen Zahlen begann sich vor etwa 15 Jahren abzuzeichnen und wurde vor 10 Jahren alles bestimmend. Er ist jetzt am Höhepunkt, mit unzähligen Abwandlungen, die in jeweils kleinen Mengen hergestellt werden. Geringe Zahlen, breite Fächerung.

O: Als ich zur Firma kam, war sie wirtschaftlich gesund und stabil. Wie vor ein paar Minuten gesagt wurde, beeinträchtigte uns die Verschlechterung der Wirtschaftslage nur wenig, wir spürten keine größeren Veränderungen.

N: Wenn vor 20 Jahren jemand irgendwen anderen ein bestimmtes Hutmodell tragen sah, wollte er oder sie genau das gleiche. Eine kleine Produktpalette war da sehr gut. Seit 15 Jahren aber ist es so, dass man ein bestimmtes Hutmodell nicht haben will, weil man es schon bei jemand anderem gesehen hat. Das ist eine sozio-kulturelle Veränderung. Trug in den guten alten Tagen eine Berühmtheit eine bestimmte Art von Hut, wollte jeder Mensch unter der Sonne genau diesen, und der wurde dann ein Riesenerfolg. Jetzt ist es genau umgekehrt.

--- Expo 70, das Jahrhundertfest

N: Die Expo 70 erlebte ich als äußerst eindrucksvoll. Im März wurde sie eröffnet, und nach der Ferienwoche im Mai nahmen die Verkäufe rapide zu. Wir unterhielten einen Stand auf der Expo und konnten deshalb an den Eintrittstoren verkaufen. Die Kappe mit dem Expo-Symbol verkaufte sich wie die Hölle, und es war immer zu wenig da. In unserer Not verkauften wir auch andere Kappenmodelle mit aufgenähtem Exposymbol, ganz unter uns gesagt.

Y: Damals habe ich zum ersten Mal ein leergekauftes Kaufhaus gesehen. Sehr eindrucksvoll.

N: An einen Urlaub war damals nicht zu denken, und am Verkaufsstand lösten wir uns in mehreren Schichten ab. Ich war beim Haupteingang, und dort wollte fast jeden unserer Kunden mit einem 10.000-Yen-Schein seine Kappe bezahlen, die aber nur 3.500 Yen kostete. Manchmal ging die Tür unseres Panzerschranks, der einen halben Meter hoch war, gar nicht mehr zu. Daraufhin paßten wir abwechselnd auf den Panzerschrank auf, und schließlich verlegten wir uns darauf, die 10.000-Yen-Geldscheine in große Kisten zu verstauen. Wir trampelten darauf herum und setzten uns drauf. Die Bereitstellung von Wechselgeld war auch eine große Aufgabe. Sowas haben wir seither kein zweites Mal erlebt.

Y: Die Zeit der Expo war eine Zeit, wo sich alles einfach höllisch verkaufte. Kleidung auch, aber Kappen verkauften sich ganz außergewöhnlich.

N: Ich war an sich bei den Damenhüten, wurde aber zur Kappenherstellung zugeteilt, und sah einen ganzen Monat keinen einzigen Damenhut. Ins Lager gehen, die Kappen holen und das Expozeichen draufnähen, das war alles, was ich einen ganzen Monat lang getan habe.

N: Die Expo war eine Chance nicht nur für uns, sondern auch für andere Kappenhersteller. Ich habe gehört, dass viele Firmen Sachen verkaufen konnten, auf denen sie vorher jahrelang sitzengeblieben waren. Für uns bei Chuo Boshi war das aufregend.

N: Nicht nur für Chuo Boshi, auch für mich war das der größte Kick meines Lebens. Nie mehr würde ich die Chance haben, in 10.000-Yen-Geldscheinen zu waten . . . es war damals übrigens sehr heiß auf dem Ausstellungsgelände.

N: Das war ein außergewöhnliches Jahr, weil wir jeden Tag schönes Wetter hatten. Es gab auch keinen Taifun. Unsere ganze Bevölkerung war in Bewegung. Nie mehr ein solches Großereignis! Die Landbevölkerung stellte wahrscheinlich den größten Teil der Besucher, und alle kauften sie irgendwelche Andenken. Alles mit dem Expozeichen verkaufte sich jedenfalls.

## Die Betriebskultur und das Arbeitsklima

--- Haben Sie den Eindruck, die Betriebskultur und das Arbeitsklima hätten sich im Lauf der Zeit verändert?

N: Betriebskultur – hm. Ich glaube, das gibt es bei uns nicht. Jeder darf das tun, was er oder sie gern tut.

--- Was war Ihr Eindruck von der Firma, als Sie eintraten?

N: Ich war glücklich, weil so viele Mädchen dort waren. (Gelächter) Ich war jung.

Y: Mit den vielen Damen war unser Büro hell und flott. Vielleicht ist es etwas anderes als die Art Unternehmenskultur, die Sie meinen, aber in unserer Firma ist es so, dass Sie, wenn Sie talentiert sind, alles erreichen können. Wenn jemand aufsteigen möchte, dann kann er es. So ist das in unserer Firma. Diesen Geist gab es schon, als ich kam, und es gibt ihn noch immer.

N: Keine rigide Unternehmenskultur zu haben bedeute mehrere Dinge. Ein gewisser Mangel an Disziplin ist eine negative Seite davon. Manche Angestellte grüßen etwa nicht richtig, sogar wenn es sich um Vorgesetzte handelt.

Y: Wir können aber der jungen Generation aber doch keine Vorschriften bezüglich des Grüßens machen!

O: Ich weiß wenig über andere Firmen, weil es meine erste und einzige Anstellung ist. Ich nahm dieses Betriebsklima als gegeben hin. Im Lauf der Jahre allerdings wurde mir klar, dass wir uns von anderen Firmen unterscheiden, weil wir sehr liberal sind. Betrachtet man uns als Erzeuger, fällt einem auf, dass unsere Techniker darauf stolz sind, Ziele zu verfolgen, die keine andere Firma beherrscht oder auch nur davon weiß, und betrachtet man unseren Verkauf, ist es ganz ähnlich. Ich sehe uns als eine Truppe von Künstlern im besten Sinn des Wortes, und dieses Betriebsklima hat unser Wachstum begünstigt. Manchmal verlieren wir bei der Suche nach unseren Zielen kurz die Orientierung, aber schließlich wird doch immer etwas Einzigartiges daraus. Und das ist ein gutes Beispiel für die positiven Seiten unseres liberalen Betriebsklimas.

Shigeo, unser früherer Präsident, und die Qualitätssicherung

N: Unter Shigeo haben wir oberste Priorität auf die Qualität gelegt, was dazu geführt hat, dass unsere Preise auch etwas höher als die der Konkurrenz sind. Shigeo pflegte zu sagen: „Ein neu gekaufter Hut muß so lange ein guter Hut sein, bis er weggeworfen wird“, und diese Haltung wurde von der ganzen Firma geteilt. Deswegen kennen wir bei der Qualität keine Kompromisse, und Shigeo konnte sehr böse werden, wenn er von einem Qualitätsproblem erfuhr. Er warf dann mit dem schlechten Hut nach uns, und einmal hat er dabei auch mich getroffen. Auch bei kleineren Qualitätsproblemen wurde regelmäßig das Büro des Präsidenten damit befaßt. Shigeos Politik beschränkte sich aber nicht auf unsere Firma allein. Wir hatten ein PR-Magazin namens „Head Data Bank“ mit Informationen für den Handel, das die Situation des Handels und der Wirtschaft allgemein illustrierte. Es wurde von Shigeo gegründet und lief mehr als zehn Jahre.

Y: Ein anderes Beispiel für eine Idee Shigeos war das Produkt-Entwicklungszentrum (Merchandise-Development-Center), das eine Kombination eines Ausstellungsraums mit einer kleinen Werkstätte war. Kommt ein Kunde, um sich einen Hut anzusehen und sagt: können Sie den nicht vielleicht so oder so anders machen? – dann ist es eine Sache von Minuten, und wir machen es genauso, wie er meint, zeigen ihm das Ergebnis, um dann den Vertrag zu unterschreiben und die Serienproduktion zu beginnen.

N: Ich glaube, die großen Ausstellungsflächen bei uns sind ziemlich einmalig. Wenn ein Kunde etwas in der Head Data Bank findet, kann er kommen und sich das Muster ansehen und kann es gleich nach seinen Wünschen verändert haben, dann die Bestellung aufgeben, und wieder gehen.

O: Unser Produkt-Entwicklungszentrum hatte sogar einen kleinen Hoteltrakt für Kunden von weit her. Auch eine Buchhaltungsabteilung gab es, sodaß der Endpreis des nach den Kundenwünschen veränderten Hutes sofort ausgerechnet und in den Kaufvertrag eingesetzt werden konnte. In diesem Zentrum gab es zwanzig Leute, die sich mit der Änderung unserer Modelle nach Kundenwunsch befaßten. Wir waren damals die einzige Firma, die einen ausgebildeten Qualitätstechniker in ihrem Stab hatte.

Y: Im Huthandel gab es damals keine QC, wir waren Pioniere. Wir maßen eventuelles Schrumpfen und Ausbleichen der Farben durch professionelle Experten.

O: Hüte und Kappen fallen nicht in die Kategorie „Kleidung“, sondern in die Kategorie „Diverses“, damit sind sie nicht dem Quality Declaration Law of Domestic Goods unterworfen. Das bedeutete für uns, dass wir eigentlich gar nicht zur Qualitätssicherung verpflichtet waren, aber Shigeo betrieb sie trotzdem. Das war eines der Elemente des Firmenumbaus, den Shigeo sich vorgenommen hatte.

O: Shigeo verwendete strengere Maßstäbe, als sie für andere Haushaltsgegenstände galten. Deshalb kam es manchmal vor, dass frisch angelieferte Stoffe großer Hersteller die Qualitätskontrolle nicht bestanden. Wir waren oft genug hart zu unseren Lieferanten.

Y: Das war etwas, was nur wir uns leisten konnten.

N: Unerbittlich und unnachgiebig bei der Herstellung. Mehr ist es nicht.

O: Shigeo wollte, dass unsere Qualitätsrichtlinien dem Standard der besten Marken der Modeindustrie entsprachen. Die Zeit gab Shigeo Recht, und Jahre später wurde das Gesetz betreffend Qualitätsdeklaration auch für Hüte verbindlich.

## Erinnerungen an Shigeo

N: Als ich dazukam, war Susumu der Präsident und Shigeo der geschäftsführende Vizepräsident. Susumu war für die Produktion zuständig, Shigeo für den Vertrieb. Wir waren in der Hierarchie ganz unten und hatten selten Gelegenheit, sie zu treffen.

Y: Ab etwa 1976 traf ich öfter mit Shigeo zusammen, zu dieser Zeit eröffneten wir das Merchandise-Development-Center. Er war ein Mann von Format und dachte stets nicht nur an seine eigene Firma, sondern an die Hutindustrie als Ganzes. 1973 baute er die Firma in eine große Organisation für Bekleidung um, seine Weitsicht gilt noch heute, denn er war der Mann an der Spitze der Armee, vielleicht wegen seiner Vergangenheit als Offizier im Krieg, und er war ein idealer Chef, der die Leute dazu brachte, gern für ihn zu arbeiten.

Y: Er war ein Mann von Grundsätzen.

N: Ja, mit einer Mission und einem Credo.

X: Er hatte ein klares Bild von seinem Ziel und strebte mit Zuversicht danach.

N: Er konnte uns in Schrecken versetzen, wenn er darüber verärgert war, dass wir von irgendwelchen Schwierigkeiten zu spät berichtet hatten. Die Schwierigkeiten selbst waren ihm kein so großes Anliegen, aber Verzögerungen beim Bericht darüber tolerierte er nicht. Seine Stimme war laut, und wenn man vor ihm stand, fürchtete man sich.

O: Er liebte Morgenbesprechungen. Die Produktion begann damals um acht Uhr und der Verkauf um acht Uhr fünfzehn. Besuche von auswärts kamen da manchmal im falschen Moment, während Shigeo redete. Die von unserer Morgenbesprechung wußten gingen wieder weg und kamen später wieder. Shigeo war jedenfalls ein großer Redner, von robustem Gemüt, aber fürchtete sich vor dem Fliegen. Bei Auslandsreisen nahm er es in Kauf, aber sonst mied er es.

--- Gibt es noch etwas anderes, das er nicht mochte?

N: Er wollte niemals Schwäche zeigen. Wenn er krank war, verheimlichte er es lieber. Er wollte keine Erleichterungen deswegen.

## Im Angesicht der Krankheit

O: Shigeo stellte sich der Krankheit. Schon vor meiner Zeit hatte er mehrere Schlaganfälle, er wußte genau darüber Bescheid und ließ sich in einem großen Spital behandeln. Er sprach darüber wie ein Spezialist. In der Hat Data Bank betrieb er eine eigene Kolumne über Schlaganfälle mit regelmäßigen Artikeln. Den Blutdruck maß er mehrmals täglich. Als ich ihm eines Tages Kleider ins Spital brachte, fand ich ihn an seiner Kolumne schreibend vor. Ich fragte den Arzt, warum er das nicht abstellte, der aber sagte, das wäre sinnlos – er würde es unter allen Umständen tun. Er war ein robuster Mann, gleichzeitig aber auch feinfühlig. Denn er dachte an alles.

--- Es gibt ein Spital in der Firma

N: Einer seiner Brüder war Arzt in einem öffentlichen Krankenhaus, und wurde nach seiner Pensionierung Chefarzt dieses Firmenkrankenhauses. So konnte die Firmenleitung gut für die Mitarbeiter sorgen.

Y: Er sorgte sich sehr um die Gesundheit der Angestellten

N: Er war sich seiner Gesundheitsprobleme bewußt und nahm deshalb auch sehr auf die Gesundheit seiner Angestellten Bedacht.

O: Wenn jemand krank wurde, rief er ihn an und erklärte ihm genau, zu welchem Arzt er oder sie gehen sollte.

Y: Es war fast eine väterliche Fürsorge

O: Und wenn der Chef das schon so genau nahm, mußte der Angestellte auch genau das tun und ins Spital gehen, genau wie ihm aufgetragen wurde.

N: Ich fehlte selten, aber einmal blieb ich einige Tage wegen einer Erkältung zu Hause. Damals ließ er mich durch seine Sekretärin fragen, wie ich mich fühlen würde, wie hoch das Fieber sei und warum ich denn nicht ins Firmenkrankenhaus kam und ähnliches. Wäre ich dazu im Stande gewesen, wäre ich allerdings nicht zu Hause geblieben (Gelächter)

Y: Er war ruppig und auch feinfühlig.

O: Eine echte Grippe ließ er gelten, aber keine Verkühlung. Die war für ihn ein Zeichen von Faulheit. Er pflegte zu sagen, er sei in seinem ganzen Leben nie verkühlt gewesen. Eines Tages war er dann ganz offensichtlich wirklich selbst verkühlt, wie man aus seiner Stimme und der Art, wie er sich bewegte, erkennen konnte. Ich fragte ihn, ob er nicht verkühlt sei, und er stritt es ab. Bei anderen ließ er die Verkühlung gelten, aber für sich selbst lehnte er es ab, dann als Krankheitsopfer zu gelten.

#### Ein Abenteurer in der Hutbranche

N: In Westjapan gab es einen Verband der Huterzeuger, der von seinen Mitgliedern verlangte, im Auftrag des Verbandes Initiativen zu setzen, was Shigeo aber nie akzeptierte – das war etwas für Susumu.

O: Anfangs beschäftigte er sich auch mit den Anzeigen in den Zeitungen, gab es aber später auf. Er konnte da seine Ideen nicht verwirklichen.

N: Die Hat Data Bank verkörperte seine Vorstellungen vom Handel mit Hüten. Er wollte den Handel mit revolutionären Ideen anregen, denn er meinte, der Handel würde sonst keiner guten Zukunft entgegenblicken. Nur zusammensitzen und Kaffee zu trinken empfand er als sinnlos.

O: Andere Handelsleute dachten, er wäre egozentrisch und würde nicht auf andere hören, weil er seine Ideen konsequent verfolgte. Susumu allerdings war ein guter Zuhörer und genoß Respekt unter den Handelsleuten.

Y: Im Hutgeschäft war Shigeo eine Persönlichkeit. Man fürchtete sich zwar vor ihm, respektierte ihn aber auch, da er Chuo Boshi durch Qualität und Technologie nach seinen Vorstellungen geformt hatte. Er war ein Mann der Zuversicht und führte den Handel nach seiner Überzeugung.

#### Chuo Boshi von jetzt an

--- Die Gesellschaft ändert sich. Wie denken Sie über die Zukunft von Chuo Boshi?

Y: Es wird zunehmend schwieriger. Unsere Verkaufsleute werden es nicht leicht haben. Bei Verkauf und Planung werden wir uns noch mehr anstrengen müssen. Bei der Produktion können wir uns auf unser Know-how und die Technologie verlassen. Manchmal kommen wir in Lieferschwierigkeiten, aber die sind lösbar. Die Herausforderung wird das Marketing sein.

N: Vor einigen Jahren genügte es, dem Chef zu folgen. Ich glaube, dass wir in Zukunft anders agieren müssen, und das weiß auch unser Chef. Jeder von uns ist aufgerufen, selbst zu denken und zu handeln. Damit werden wir alle unser Ziel erreichen, und die Fähigkeiten jedes einzelnen werden zunehmen. Wir müssen unsere individuellen Stärken auch beruflich anwenden. Wir müssen die schwierigen Rahmenbedingungen meistern

O: Unsere Kundschaft kennt und schätzt unsere Fähigkeiten bei Herstellung und Vertrieb, und wir dürfen sie keinesfalls enttäuschen. Eine Produktion ist grundsätzlich unflexibel, aber wir müssen uns gleichwohl bemühen, die Erwartungen unserer Kunden zu erfüllen. Wir müssen das auch unseren Kunden erklären, um unsere Fähigkeiten taktisch klug einsetzen zu können, so werden wir weiter wachsen können.

Y: Meine Generation war gewohnt, keine übertriebenen Rücksichten zu nehmen. Aber heute ist es wichtig, auf die Umwelt Bedacht zu nehmen und sich Gedanken zu machen. Die Produktion muß schneller werden. Wir müssen mit der Welt schritthalten. Wir müssen wissen, was wir bei den drei Produktionskategorien langsam, normal und eilig zu tun haben. Diese drei genau entsprechend dem gerade vorhandenen Bedarf einzusetzen wird wichtig sein. Die Kenntnisse sind vorhanden, jetzt müssen wir damit beginnen. Das ist es.

## Symposium II

Das ist Chuo Boshi

Takao Terada (Manager, Terada Business Dept.)  
Shojiro Yamamoto (Abteilung Planung/Verkauf)

--- Bitte stellen Sie sich zunächst selbst vor

Y: Ich habe 1981 begonnen und arbeite in der Abteilung Planung/Verkauf  
Eine „Abteilung Planung/Verkauf“ gibt es nur bei uns. Normalerweise sind Planung und Verkauf zwei verschiedene Abteilungen, oder Entwicklung und Produktion funktionieren zumindest getrennt. Bei uns aber ist die Abteilung Planung/Verkauf vom Materialeinkauf bis zum Verkauf an den Großhändler für alles zuständig. Der Verkauf plant auch, und das alles unterscheidet sich so völlig von jeglichen Funktionen bei anderen Firmen, dass es auch nur schwer erklärt werden kann. Ich war früher in einer anderen Branche, aber Chuo Boshi hat mich einfach fasziniert. Ich hatte das Gefühl, in dieser Firma könnte ich etwas von Bedeutung machen. Diese Ahnung stellte sich später als richtig heraus.

Ich wollte nicht mehr so wie in meinem bisherigen Job nur ein kleines Rädchen in einem riesigen Mechanismus sein, drum wollte ich weg. Ich rief etwa zehn Firmen an und entschied mich für Chuo Boshi als den richtigen Platz für mich. Ich bin Jahrgang 1960. Ab meinem Eintritt in die Firma arbeitete ich nur bei Planung/Verkauf. Ich bin verantwortlich für die Marke DAKS.

--- Wie alt sind Sie, Terada-san?

T: Ich bin Jahrgang 1961.

--- Wie sind Sie zur Firma gekommen?

T: Wo ich arbeiten sollte war mir ziemlich egal, denn nach drei Jahren wollte ich ohnehin kündigen. Schon in meiner High-School-Zeit war ich Komiker (Manzai) bei der

Schauspielgruppe der Schule (Manzai ist eine spezifische Art der japanischen Komödie mit meist nur zwei Schauspielern, die auf geistreichem Wortwitz und Verwechslungen basiert). Ich wollte mich der berühmten Komödiantentruppe W-Young anschließen, wollte reich sein, viel Geld haben.

--- War das zur Zeit des Manzai-Booms?

T: Nein, schon einige Jahre früher. Ich hatte Herrn Toshio Sakata, einem berühmten Komödianten versprochen, sein Schüler zu werden, wenn ich mit der zweiten Klasse der Grundschule fertig war. Er aber wollte, dass ich zuerst die Schule fertigmachen sollte. Ich entschied mich aber letztlich anders und verwarf diese Ideen. Ich konnte aber auch nicht ganz aufhören, an diese eigene Welt zu denken, sogar nach Beendigung der Schule. Während der zweiten Schulstufe der High School gab mir W-Young die Chance, auf die Bühne zu kommen, und ich konnte in mehreren Städten im ganzen Land auftreten. Das war auch der Grund, warum ich ursprünglich nach drei Jahren kündigen wollte. Die Firma habe ich mir ausgesucht, weil es eine wohlhabende Firma war, und ich mir vorstellen konnte, dort meine Arbeit von A bis Z selbst erledigen zu können, so wie dies Yamamoto vor ein paar Minuten gesagt hat. Etwas von A bis Z zu machen ist einer Manzai-Vorstellung recht ähnlich. Dort muß man auch alles selber können und seine Erfolge durch seine Persönlichkeit erringen. Ich dachte mir, ich könnte mit meinem Eintritt in die Firma gewissermaßen ein neues Gemälde auf frischer weißer Leinwand malen. Mein Beginn war nicht der Verkauf, ich startete in der Produktion. War zwei Jahre dort. Dann hatte ich ein Gespräch mit dem Chef der Materialabteilung Miyai-san, und sagte ihm, dass ich gehen wollte, und der antwortete, es wäre großartig, wenn ich so meinen Traum wahr machte.

Akiyama-san von der Personalabteilung allerdings bedeutete mir, dass es besser wäre, wenn ich noch ein Jahr bliebe, weil sonst zukünftige Bewerber meiner Schule scheel angesehen würden. So blieb ich ein weiteres Jahr. Etwa um diese Zeit gab mir Shinohara-san an einem Julitag, zwei oder drei Tage nachdem ich meinen Sommerbonus erhalten hatte eine 10.000-Yen-Banknote. Er sprach es nicht aus, aber ich verstand, dass er mich schätzte, und dass ich ein weiteres Jahr bleiben sollte, damit sein Ruf nicht litte. Dann gab es Herrn Yamada, den Managing Director, der sich bei Akiyama-san nach einem aufstrebenden jungen Mann erkundigte, und Akiyama-san empfahl mich. So wurde ich von Chuo Boshi Sewing zu Chuo Boshi gewissermaßen weitervermietet. Nach meinem „bescheidenen“ Verkaufserfolg von etwa 200 Millionen im ersten Jahr wurde ich dann von Chuo Boshi „gekauft“. Ich sagte dem Präsidenten: „Ich könnte hunderte Millionen als Komiker machen, also bitte schließen Sie für mich eine Versicherung über 100 Millionen ab. Ich habe nichts dagegen, wenn als Begünstigter die Firma aufscheint!“. Der Präsident sagte mir darauf, ich solle mit dem Unsinn aufhören. Jetzt lachen wir über das alles, aber ich weiß, dass der Grund, warum ich jetzt hier bin, und tue was ich tue, damit zusammenhängt, dass mir andere Leute geholfen haben und mich geführt haben.

Während meiner Arbeit erhielt ich oft Einladungen, auf die Bühne zu kommen. Meine alten Freunde sagten mir immer, dass ich bei ihnen besser aufgehoben wäre. Zwei Seelen wohnten damals in meiner Brust. Eine Bühnenlaufbahn hätte viel Spaß bedeutet, wie wenn man an einer Tombola teilnimmt, aber ich verdiente bereits mehr als meine Schauspielkollegen der früheren Zeit, und wäre ich bei ihnen geblieben, hätte ich für immer bei ihnen bleiben müssen. Ich hatte eigentlich keine Beziehung zum Hutgeschäft. Die Firma überantwortete mir damals die Lacoste-Produkte, und ich hatte das Gefühl, der Firma etwas schuldig zu sein, die so viel Vertrauen in mich gesetzt hatte. Das motivierte mich genau im richtigen Augenblick, und meine Umsätze begannen einen Höhenflug. Ich bin zwar recht selbstbewußt, aber es ist mir klar, dass das nicht ohne die Hilfe anderer möglich war. Das alles hat mich zu dem gemacht, der ich heute bin. Etwa vor einem Jahr hat meine Abteilung meinen Namen bekommen und



heißt nun „Terada Business Department“. Meine Aufgabe ist das Verkaufen, aber jedes großartige Geschäft hat den Namen einer Persönlichkeit, denken Sie nur an Honda, Matsushita, Takenaka oder Obayashi – nur an Bill Gates natürlich nicht. Wenn die Abteilung schon einen Namen bekommen sollte, dann meinen. Ich denke positiv. Mein Respekt gehört der Firma, die eine ihrer Abteilungen nach mir benannt hat, und ich werde für immer bei ihr bleiben.

--- Wer hat sich die Namensgebung ausgedacht?

T: Herr Kenji Nishii, der Präsident. Ein interessanter Mann. Er liebt es, Schachprobleme zu lösen. Andere mögen einfachere Spiele bevorzugen, aber er ist anders. Er ist nicht nur ein interessanter Mensch, er kann sich für etwas begeistern. Da sind wir uns ganz ähnlich.

Y: Ja, der Chef sagte mir damals, dass Terada vom neuen Namen der Abteilung sicher begeistert sein würde. Ich fragte darauf, welcher Name das wäre, und er antwortete: „Sein eigener“.

T: Wenn ich mit Kunden darüber rede, sind alle immer amüsiert, weil sie ungewöhnliche Dinge lieben. Zuerst glauben sie an einen Druckfehler, dann erkläre ich ihnen alles, und sie sagen, das wäre amüsant. Ein Geschäftsgespräch mit etwas Amüsanten zu beginnen, ist ein guter und positiver Anfang. Ich weiß nicht ob Herr Nishii das alles beabsichtigt hat, falls ja, meine Hochachtung. Ich war mir nicht ganz sicher, ob die Namensgebung meinen Söhnen gefallen würde, aber ich habe zu meiner Freude gehört, dass sie sich sogar damit brüsten. Jetzt im Ernst – so sehr, wie diese Abteilung meinen Namen trägt, so sehr werde ich keine Fehler machen. Vielleicht hat das Management gehaut, dass sie mich so am besten motivieren können. Die kennen ja meinen Hintergrund in der Schauspielerei und wissen, dass ich das Außergewöhnliche liebe.

Chuo Boshi als Organisation

--- Wie empfinden Sie diese Firma?

Y: Meine Freiheit bei der Arbeit ist beträchtlich. Klarerweise arbeite ich mit dem Geld der Firma, deshalb muß meine Arbeit auch letztlich bedeuten, dass die Firma etwas verdient. Ich danke der Firma aber ausdrücklich, dass sie mich die Dinge so erledigen läßt, wie ich es für richtig halte.

--- Das Betriebsklima ist also liberal.

Y: Ja, wobei meine Verantwortlichkeit für alles natürlich klar ist.

--- Ist das liberale Betriebsklima Teil der Tradition?

T: Ja, seit der Gründung der Firma durch Shigeo, unseren früheren Präsidenten. Chuo Boshi, wenn ich das sagen darf, ist eine Firma der planenden Voraussicht. Keiner von unseren Verkaufsleuten verbringt den Tag nur mit Kundenbesuchen. Wir alle denken und planen mit.

Y: Wie schon früher gesagt wurde, sind bei uns Planung und Verkauf zusammengelegt. „Verkaufsleute“ im strikten Sinn gibt es nicht.

T: Diese Organisationsform macht, dass alle unsere Angestellten sich ihrer Verantwortung bewußt sind. Wenn die Planung, die Produktion und der Verkauf voneinander unabhängige Einheiten sind, fehlt den jeweiligen Leuten eine Gesamtverantwortung. Nur die Dinge ihrer jeweiligen Einheit gehen sie dann etwas an. Unsere Planung/Verkaufsleute fühlen sich für alles verantwortlich. Das ist für uns normal.

Bei anderen Firmen sind doch auch die guten Planungsleute gleichzeitig gute Verkäufer und umgekehrt, nicht? Unsere Organisationsstruktur ist keine vertikale, so daß es passieren kann, dass ein Arbeiter der unteren Stufe sich gegenüber einem leitenden Angestellten nicht respektvoll ausdrückt. Wenn wir Besucher aus anderen Firmen bei uns haben, und einer der Arbeiter sagt zu einem der Direktoren: „He, da stimmt etwas nicht, Chef!“, dann wird das in unserer Firma zwar als normal empfunden, widerspricht aber den üblichen Umgangsformen. Förmlichkeiten gibt es bei uns eben nicht. Bitte streichen Sie diese Aussage nicht aus dem Protokoll, das ist nämlich wirklich wahr.

--- Einverstanden!

T: Für den Moment mag das in Ordnung sein, weil es seine guten Seiten hat, aber wir müssen das nochmals durchdenken und lernen, uns vor Besuchern von anderen Firmen besser zu benehmen. Ein Problem ist, dass die Zuständigkeiten nicht restlos festgelegt sind. Ein Manager ist zwar für alles in seiner Abteilung verantwortlich, aber der „Manager“ ist bei uns nur ein Titel ohne wirkliche Befugnisse. So kann ein Betrieb nicht arbeiten.

Y: Richtig.

T: Die Welt ist in Ordnung, solange alles gut geht. Bei einem Kontakt mit anderen Firmen aber werden diese Defizite ersichtlich, und dann will womöglich niemand mit uns zusammenarbeiten, wenn sie das einmal durchschaut haben. Wenn etwas falsch läuft, wissen sie nicht, mit wem sie sich zusammensetzen müssen, sie sehen keinen Manager, der für das Ganze verantwortlich ist.

--- Daran krankt es also?

T: Ja, daran krankt es ganz allgemein. Meine Abteilung ist allerdings anders. Bei uns gibt es sehr wohl Strukturen von oben und unten. Die unten respektieren die oben, und die oben kümmern sich um die unten, und wenn es Schwierigkeiten gibt, übernehmen die oben die Verantwortung, schließlich haben sie ja die Arbeit gutgeheißen. So gehört es sich.

Y: Das ganze ist sicherlich eine Schattenseite der Ära Shigeo. Er entschied einfach durch seine Autorität. Entscheidungen des unteren Managements wurden über Nacht umgeworfen, weshalb die sich dachten: Wozu haben wir uns jetzt so angestrengt? Und niemand war imstande, die Kluft zu überbrücken. Unter dem gegenwärtigen Präsidenten ändert sich das zwar alles, wir müssen uns aber bemühen, mit der Zeit zu gehen, um weiter zu florieren.

--- Ist das nicht generell ein Nachteil der Firmen, wo die Besitzer gleichzeitig die Manager sind?

Y: Ja. Sie folgen ihren Träumen. Viele Unternehmer der Nachkriegszeit hingen ihren Träumen nach. Von allen Branchen sind die am interessantesten, die etwas herstellen. Nachdem ich das gesagt habe, muß ich gleich dazusagen, dass das nicht heißt, dass ich die Großhändler und alle anderen Mitglieder der Branche womöglich geringschätzen würde. Unsere Regierung hat eine Manufacturing University gegründet, und ich glaube, das Herstellen von Dingen wird immer für Japan wichtig bleiben. Das etwas aus Japan ist, soll weiterhin ein wichtiger Entscheidungsgrund für einen Kauf bleiben. So wie wir auf die Marke „Aus dem Hause Chuo Boshi“ bestehen. Ich glaube, Dinge herzustellen, die verschiedensten Ideen zu haben, ist aufregender als alles andere. Es bedeutet, selbst die Zügel in der Hand zu haben.

Vorteile für Chuo Boshi

T: Das Geheimnis unseres Erfolges ist die Qualität. Chuo Boshis Ziel war immer, nur beste Qualität anzustreben. Mit Shigeos Gedanken: „Laßt uns ein Qualitätsprodukt herstellen“ nahm alles seinen Anfang. Man warf ihm vor, zu teuer zu sein, und auch heute werden unsere Verkaufsleute dafür kritisiert. Das hat aber auch seine Vorteile. Erstens gewöhnen sich unsere Leute an Kritik. Das müssen sie einfach aushalten. Zweitens erhöht es das Vertrauen in unsere Marke. Qualität bedeutet also etwas Positives für unsere Angestellten und auch für die Kunden, die unsere Produkte kaufen. Es gibt heute viele importierte Kopfbedeckungen, aber unsere sind einfach besser. Die Geschäftspolitik ist auch im Ausland nicht anders. Wir können von unseren Produkten behaupten: genauso wollten wir es machen. Unsere Mitbewerber wissen, dass wir teurer sind als sie, aber auch besser. Diese Geschäftsprinzipien gehen auf Shigeo zurück.

Y: „Nicht der Preis. Die Qualität!“, das war sein Wahlspruch. Davon ist er bis zuletzt nicht abgegangen. Das war das Fundament, das die Organisation fünfzig Jahre lang getragen hat.

--- Alle Mitarbeiter vertrauen in die Produktqualität.

Y: Natürlich. Schließlich planen und machen sie selbst ja alles. Wenn es ihnen aber nicht gefällt, müssen sie ja nicht bleiben.

T: Die guten bleiben. Von denen, die uns verlassen, bleibt meistens unverkauft zurück, was sie geplant und produziert haben, letztlich aber nicht verkaufen konnten. Es gibt auch solche, die bleiben, obwohl auch sie zunächst keinen Verkaufserfolg gehabt haben, die aber von neuem beginnen und etwas Besseres machen wollen. Die Harten und die Hungrigen bleiben uns. Darum gibt es bei uns etliche starke Charaktere. Das kann manchmal auch von Nachteil sein. Wenn jemand zu tough ist, kann er auch schlimme Dinge anstellen.

Y: Alles in allem ist es also schwer, unsere Organisationsstruktur schematisch darzustellen. Jeder einzelne von uns ist kompetenter als sei Gegenstück bei anderen Firmen, unsere Schwäche liegt möglicherweise bei den strategischen Entscheidungen der Gesamtorganisation. Unsere Industrie besteht nicht nur aus der Hutbranche, und sie ist in der japanischen Industrie auch nicht führend, was allgemein bekannt ist. Die Bedeutung des jeweiligen Arbeitsplatzes für jeden einzelnen unterscheidet sich aber in der gesamten Industrie nicht wirklich. Nimmt man ein ganzes Arbeitsleben, ist der Grad der Freude und der Frustration bei allen Industriebranchen doch ziemlich gleich verteilt, finden Sie nicht?

T: Wir alle bei Chuo Boshi sind starke Persönlichkeiten. Manchmal fliegen da die Funken. Jeder glaubt, die Dinge müßten genau nach den eigenen Vorstellungen ablaufen. Das führt zu Kollisionen. In einer Phase der wirtschaftlichen Stagnation bedeutet dies allerdings Stärke. Jeder denkt in eine andere Richtung weiter, wodurch auch abgefedert wird, wenn die Gesamtfirma einmal falsch liegt. Unser Ziel muß es sein, von der persönlichen Ebene zur nächsthöheren Ebene zu gelangen. Draußen in der Welt wird man unsere Egos nicht akzeptieren. Wie viele von uns können diese nächsthöhere Ebene erreichen? Davon wird die Zukunft von Chuo Boshi abhängen.

Auch bei unserer Produktion gibt es starke Persönlichkeiten. Es sind die, die überlebt haben.

Y: Wir haben gute Leute, die auch unmögliche Fragen beantworten wollen.

T: Leute, die was von der Sache verstehen, beschweren sich auch manchmal. Sie sind Ich-zentriert. Chef einer solchen Firma zu sein ist ein harter Job. Er hat mein Mitgefühl . . . (Gelächter). Jedenfalls gibt es bei uns diese schweren Burschen, die man nur mit dicken Seilen im Zaum halten kann.

--- und denen das Management dann solche Kniffe wie ein „Terada Business Department“ offeriert . . .

T: Ja, und das ist eine große Belastung. Ich weiß nicht, wie es anderen Leuten dabei gehen würde, aber mein Name als Name der ganzen Abteilung bedeutet für mich eine große Belastung und Herausforderung. Aber es freut und befriedigt einen natürlich auch. Die Umsätze heben ab, dank der Mithilfe aller. So sieht es derzeit aus.

Jedem Japaner seinen Hut

--- Fallen Ihnen noch andere Wünsche ein?

T: Wir müssen uns überall umsehen, auch in anderen Branchen. Die haben nämlich ihr Interesse an Kopfbedeckungen entdeckt, und gegen die wollen wir nicht verlieren. Wir müssen die Herausforderung annehmen, sonst werden wir nicht überleben. Wir müssen an sie herantreten und gute Angebote machen. Das haben wir auch bisher schon getan, aber wir müssen es noch mehr tun als bisher.

Wir dürfen dasitzen und warten und alles so erledigen wie bisher, das führt ins Verderben. Wir dürfen auch nicht stehenbleiben, sondern müssen fortschreiten, manchmal auch mit Umwegen, wenn nötig. Allein immer stur geradeaus wäre dumm.

Wir haben die richtigen Leute, wir haben das und jenes, aber es kommt aufs geschäftliche Endresultat an. Solange wir profitabel sind, haben wir das Glück des Tüchtigen, und die Leute werden zu uns halten.

Y: Solange wir eine Firma sind, ist es das Wichtigste, dass wir gut verdienen. Wir müssen Profit machen. Eine Riesenfirma kann vielleicht kurzfristig rote Zahlen schreiben, aber eine Firma unserer Größe sollte durchgehend und in allen ihren Teilen profitabel sein.

Mein Traum ist, dass jeder Japaner seinen Hut hat. Die Statistik sagt uns, dass der Anteil der Hutträger seit 1947/48 stetig abgenommen hat, aber in den letzten fünf Jahren wieder zunimmt. Das kommt davon, dass die junge Generation wieder gerne Kopfbedeckungen trägt. Der Anteil der Älteren an der Bevölkerung ist allerdings im Steigen begriffen, und ich glaube, wir können noch in unserer aktiven Zeit den Anteil der Hutträger verdoppeln. Tragen Sie eigentlich einen Hut?

--- Ja, beim Radfahren

Y: Es ist fast vierzig Jahre her, dass die Männer mittleren Alters aufgehört haben, Hüte wegen der Mode zu tragen.

--- Heute braucht man irgendwie Mut dazu, einen Hut der Mode zuliebe zu tragen

Y: Weil es die anderen nicht tun?

T: Wenn man sich einmal an Hüte gewöhnt hat, geht es nicht mehr ohne sie. Am Anfang etwas Mut und ein paar freundliche Kommentare aus der Umgebung. Dann fühlt man sich bestärkt. So beginnt die Hat-Mania. Ohne Bewunderung geht es natürlich nicht, das ist so beim Hut.

Y: Wenn ein Herr mittleren Alters sich einmal an einen Hut gewöhnt hat, wird er bis zu seinem Tod nicht darauf verzichten wollen.

T: Man beginnt mit 42 oder 43. Unsere Lebenserwartung beträgt 78, wir haben also mehr als dreißig Jahre. Drei Hüte pro Jahr, das ergibt insgesamt 100. Da wir immer älter werden, ist jeder sechste oder siebente über sechzig Jahre alt. Wir müssen das Feld aufbereiten.

Y: Ja, das ist den Versuch wert.

T: Ich wünsche mir, jeder würde einen Hut kaufen. Wenn das hundert Millionen tun, sind das hundert Millionen Hüte. Wenn jemand das Disney-Land oder die Universal Studios besucht, soll er dort einen der originellen Hüte kaufen. Man benimmt sich an diesen Plätzen anders, die

Hemmungen fallen weg. Es wäre toll, wenn wir ganz Japan in einen einzigen Themenpark verwandeln könnten.

Y: Ja, das wäre großartig.

T: Richtig. Japan, ein Themenpark.

Y: Genau so.

T: Wenn das Wirklichkeit wird, verkaufen sich andere Dinge auch. Die Wirtschaft wird boomen.

Chuo Boshi – einfach großartig

T: Ich finde, wir sind einfach gut. Wenn ich auf der Straße auf einen gutaussehenden Hut aufmerksam werde, können wir innerhalb einer Woche genau den gleichen herstellen, und auf diese Fähigkeit kann sich unsere Planung verlassen.

Y: Ja. Wir können alle unsere Wünsche jederzeit Wirklichkeit werden lassen.

T: Wir können sofort ein Papiermodell machen, den passenden Stoff besorgen, und den Hut innerhalb einer Woche in Serie erzeugen. Wir haben eine ganze Reihe hervorragender Designer, und dank unserer Finanzstärke können wir auch überall einkaufen.

Y: Unsere Bestellung würde niemand zurückweisen. Alle liefern gerne. Ich kann mich an keine Ablehnung erinnern.

T: Diesen guten Ruf verdanken wir Shigeo. Wir können unseren Kunden unser System genau erklären und gleich in den Büros unserer Kunden zu einer Entscheidung kommen. Wir müssen nicht erst nach Hause gehen und irgendwen fragen.

Y: Und so bekommen wir auch manchmal Prügel in Ausübung unseres Berufs. Das ist teilweise die Folge der liberalen Betriebsführung. Aber ich habe nie einen finanziellen Schaden für meine Firma angerichtet.

T: „Kein Schaden für die Firma“ ist unser Credo. Die Firma muß verdienen. (Zum Interviewer gewendet) Bitte schreiben Sie am Ende, dass auch Sie eine Anstellung bei Chuo Boshi interessant finden und als Freiwilliger zu uns kommen wollen –

Y: - und schreiben Sie auch, dass Sie entschlossen sind, Hüte zu tragen, bis Sie tot umfallen!

--- Mmm – wenn Sie meinen . . .

T: Ein Hut ist ein raffiniertes Mittel, sein Modebewußtsein auszudrücken!

Y: Verwenden Sie aber keine dieser Schifahrermützen mit Sehschlitzen. Bankräuber sind bei uns nicht willkommen. Ich besitze mehr als zwanzig Visitenkarten von Kriminalbeamten.

T: Ja, übrigens – da gab es noch das Lawinopfer von Aomori, den Mann aus dem Schnee. Er bestand nur mehr aus Knochen. Seine Kleidung war völlig verrottet, der Hut aber war unversehrt erhalten, als ob man ihn hätte weiter benutzen können. Ich habe das unserem Chef erzählt und raten Sie, was er gesagt hat. Er sagte: „Also, das geht auch nicht. Dieser Hut war einfach zu gut!“

Wir befinden uns im Zeitalter des Umweltschutzes wo alles soll wieder zu Erde werden soll. Unser Hut hat sich nicht daran gehalten - er war einfach eine Frucht unseres Qualitätsstrebens.

Unser letztgültiges Ziel ist die Zufriedenheit der Kunden

--- ich bitte um Ihre Schlußworte

T: Ich möchte die Marke „ChuoBoshi“ bekannter machen. Bei uns gibt es viele bekannte Marken, etwa „Borsalino“ oder „DAKS“, ich wünschte mir aber, jeder würde auf den ersten Blick sagen „Schau! Wieder ein Chuo Boshi!“

Y: Bis vor ein paar Jahren haben wir die Butterfly Chuo Boshi hergestellt. Man konnte sie waschen, ohne dass sie Form oder Größe verloren hätten. Die Kunden riefen direkt bei uns an um ganz genau denselben Hut wieder zu bekommen. Das kam oft vor.

Ich möchte das Attribut „modisch“ zu unserer Tradition hinzufügen. Gute Qualität wird in Zukunft nicht ausreichen. Wir müssen die Tradition der Zeit anpassen.

T: Shigeo pflegte zu sagen, dass der Konsument keine anonyme Masse ist, sondern eine Person. Wir müssen uns Gedanken machen, ob er zufrieden ist, und wenn er jemals zufriedengestellt werden kann, sollte es mit einem unserer Hüte möglich sein.

Y: Ja, wenn es so abläuft, wird er sich immer für Chuo Boshi entscheiden, und wir werden verantwortlich für den Hut bleiben, bis er ihn nach einem langen, langen Gebrauch wegwirft. So werden wir ihn überzeugen können, sich wieder für einen Chuo Boshi zu entscheiden. Unsere Kunden zahlen mit hart erarbeitetem Geld. Wenn sie mit uns nicht zufrieden sind, verlieren wir unsere Daseinsberechtigung in der Branche. Wir verkaufen ihm einen Traum, und wenn er mit seiner Entscheidung, genau unseren Hut zu kaufen und zu tragen, zufrieden ist, ist das auch für uns eine Bestätigung. Er wird nächstes Mal wieder einen Hut von uns kaufen.

Y: Haargenau richtig!

T: Und was werden wir dazu tun?

Y: Weiter kreativ sein und uns fortentwickeln.

T: Uns selbst treu bleiben.

Y: Die Hüte von Morgen tragen.

T: Das Gute zuerst tun.

Symposium Nr. 3

Warum unser Job amüsant ist

Shinya Kono (Ecletico Co. Ltd. Business Department): K

Kazuo Nishioka (Chuo Boshi Millnery Dept Mgr): N

Noboru Hashimoto (Chuo Boshi Sewing, Kamo Plant Mgr): H

Yasuyuki Yamamoto (Chuo Boshi Sewing, Production Chief): Y

--- Bitte stellen Sie sich vor

H: Ich bin vor 16 Jahren dazugekommen und 36 Jahre alt. Am Anfang habe ich buchstäblich gar nichts von Hüten gewußt, das ist meine erste Anstellung, ich kann also nicht wirklich sagen, ob ich jetzt eigentlich in einer normalen Firma arbeite oder nicht (Gelächter)

Ich bin Hutdesigner. Ich mache die Vorlagen.

K: Ich bin seit 5 Jahren dabei und 29 Jahre alt. Ursprünglich war ich bei einer kleinen Bank beschäftigt, die allerdings nach einigen Jahren in Konkurs ging. Ich war noch kurz bei einer anderen Firma, bevor ich bei Chuo Boshi eintrat. Vor zwei Jahren hat Etletico begonnen und ich war dabei.

N: Ich bin seit fünf Jahren hier und 35 Jahre alt. Ich habe ursprünglich bei Moon Bat Co., einem der Kunden von Chuo, in Kaufhäusern gearbeitet. Nach drei Jahren bin ich dort weggegangen, habe dann ein Jahr in der Stoffbranche verbracht und bin jetzt bei Chuo. Ich bin Verkäufer.

Y: Ich bin seit 15 Jahren dabei. Ich war ursprünglich Verkäufer, aber das war nicht das Richtige für mich, und deshalb bin ich zu Chuo gekommen. Ich bin jetzt 33 und zuständig für die Kopfteile der Hüte.

--- Sind Sie alle verheiratet?

H: Ja, alle. Ich habe hier meinen Beruf gelernt und auch meine Frau gefunden. Ich habe also der Firma viel zu verdanken – Geld, und eine Ehefrau. (Gelächter)

--- Sind die meisten Angestellten verheiratet?

H: Nein, ich glaube nicht. Es gibt sehr viele junge bei uns, und die meisten Angestellten sind weiblich.

K: Speziell bei der Produktion.

H: Beim Verkauf sind jetzt die Herren in der Überzahl, bei der Planung überwiegen die Damen.

--- Ja, da gibt es wirklich viele Damen!

H: Shigeo hat immer gesagt: Wenn jemand unsere Firma wegen einer Babypause verläßt, müssen wir danach trachten, dass die Tüchtigen unbedingt wieder zu uns zurückkommen. Ich glaube, es gibt auch relativ viele, die einen Arbeitskollegen geheiratet haben. Meine Frau arbeitet auch immer noch hier.

K: Meine Frau und ich waren zum Zeitpunkt unserer Hochzeit noch bei einer anderen Firma beschäftigt.

N: Das trifft bei mir alles nicht zu.

Das Arbeitsklima in der Firma

--- Wie steht es mit dem Arbeitsklima?

H: Da ich keine andere Firma kenne, kann ich nicht vergleichen. Wahrscheinlich sind wir ja nicht sehr viel anders als die anderen. Ich kann mich über nichts beschweren und denke, es geht mir gut hier. Ohne jemandem schmeicheln zu wollen möchte ich sagen, ich glaube, ich habe es gut getroffen.

--- Sie können also entspannt arbeiten?

H: Ja, so entspannt, wie ich auch angezogen bin.

N: Ja, ich glaube, unser Arbeitsklima trägt zur Entspannung bei. Von den Anwesenden bin ich ja am längsten bei der Firma. Ich glaube, alle bei uns sind gut und nett. Bei uns im Verkauf gibt es sehr viele liebenswürdige Menschen, keiner scheut die Arbeit, und die Stimmung ist gut.

K: An meiner früheren Arbeitsstätte ging es viel förmlicher zu. Jeder trug Anzug und Krawatte. Hier darf ich anziehen, was ich will. Bei meiner früheren Stelle war eins und eins stets zwei, hier aber kann es zwei sein, manchmal auch nichts oder irgend etwas anderes – es ist ein amüsanter Arbeitsplatz.

Y: Ja, die Stimmung ist entspannt. Es gibt schon Grenzen, schließlich sind wir ja eine Fabrik, aber wir arbeiten relaxed. Zu Beginn hat man mir gesagt, was ich tun soll, aber heute kann ich kreativ sein. Ich muß mir keine Erlaubnis vom Top Management holen und fühle auch keine Beschränkungen.

--- Weil Sie freie Hand haben und die Dinge nach Ihrem Gutdünken erledigen können?

K: Ja, das muß es sein.

H: Es herrscht eine Atmosphäre des Vertrauens.

K: Ganz allein kann man natürlich nicht entscheiden, aber wenn ich etwas vorschlage, wird es vom Management abegesegnet und ich darf es genauso machen, wie ich es mir vorgestellt habe. Das ist sehr befriedigend. Wir sind noch jung und unreif und unsicher, was sich andere junge Leute außerhalb der Firma so erlauben dürfen. Deshalb ist mir ja der Rat der Älteren auch so wichtig, und ich freue mich, diese Ratschläge zu bekommen.

Die Erzeugung von Hüten

--- Wie geht es Ihnen, wenn Sie Hüte machen?

H: Bevor ich in die Firma gekommen bin, habe ich keine Ahnung gehabt, wie viele modisch getragene Hüte es gibt. Für mich sollten sie einfach nur die Sonne abhalten. Ich stamme aus Tokushima, einer warmen Gegend, deshalb war mir ein Hut als Kälteschutz so völlig fremd. Es hat mich überrascht – oder eher sogar beeindruckt.

--- Was machen Sie im Moment?

H: Ich mache Damenhüte, vom Teenager bis zu den siebzigjährigen Damen. Was für jede Altersklasse erzeugt wird, wird von der Abteilung Planung/Verkauf bestimmt, die bringen ihre Ideen zu uns. Und ich mache dann meine Prototypen aus diesen Ideen.

--- Und sind die Ideen eigentlich gut?

(Alle: Oder sind sie vielleicht schlecht?)



H: Also, manchmal teilweise schon. Da gibt es zum Beispiel Vorschläge, Hüte für Teenager aus Stoffen zu machen, die eher zu alten Damen passen würden. In so einem Fall denke ich mir: das ist ja absurd! – aber dann mache ich es trotzdem, weil die sich dabei ja sicher etwas gedacht haben werden.

--- Ist der Job amüsan?

H: Ja, weil er kreativ ist. Besonders freut es mich, wenn ich sehe, wie Damen die von mir entworfenen Hüte tragen. So habe ich einmal einen von mir entworfenen Hut in Tokushima gesehen, meiner Heimatstadt, der wirklich gut ausgesehen hat.

N: Das macht Freude!

H: Ja, aber ganz für mich habe ich gedacht, er hätte noch besser ausgesehen, wenn er anders getragen worden wäre.

N: Sie wollten vielleicht sagen, der wird ja falsch getragen - aber zuvorderst ist es eine wirkliche Freude.

K: Es freut einen auch, einen eigenen Hut in einer Auslage zu sehen.

H: Es bewegt einen. Sie sehen, wie jemand einen Hut in die Hand nimmt und sagen innerlich: kauf ihn! Das sind so die Freuden des Hutmachers. Ich möchte, dass alle mit mir fühlen, wie schön es ist, etwas zu machen, etwas zu kreieren und auf den Markt zu bringen. Das ist wirklich ein wunderbares Gefühl, und durch meine Zugehörigkeit hier habe ich es kennengelernt, und alle in der Firma sollen sich mit mir daran freuen.

--- Das war schön gesagt! (allgemeines Gelächter)

H: Ja, schließlich habe ich mir ja schon seit gestern überlegt, was ich sagen würde. Aber ganz im Ernst: ich fühle es so.

K: Ja, man freut sich, wenn die Idee Gestalt annimmt.

H: Es kommt vor, dass ich einfach rufen möchte: Ha, ich hab's! Genauso machen wir es! Bei uns dreht es sich halt um andere Dinge als bei Kauf und Verkauf.

## Die Stärken von Chuo Boshi

--- Worin liegt die Stärke von Chuo Boshi?

H: Flexibilität. An die denke ich bei meiner Arbeit. Wir halten nicht viel von erstarrter Routine und stets gleichen Vorgehensweisen.

K: Ich glaube, unsere Stärke liegt in der Zusammenlegung von Planung und Verkauf zu einer Einheit. Bei anderen Firmen sind die getrennt und unabhängig voneinander. Wir planen, kaufen die Stoffe ein, machen die Hüte, das alles in einem ununterbrochenen Arbeitsgang. Das ist unsere Stärke. Dadurch können wir schneller auf die Markterfordernisse antworten, also flexibel sein.

N: Ich sehe das auch so. Unsere Verkaufsleute sind für alles verantwortlich, von der Planung über den Stoffeinkauf zu jedem anderen Schritt bis zur Kostenkalkulation. Sie wissen und kenne das alles und deshalb gegenüber unseren Kunden sehr überzeugend. Wir kaufen Stoffe ein, aber durchaus nicht nur: wir reden mit den Planungsleuten der Stofffabrikanten und animieren sie, neue Stoffe zu erfinden. Ich glaube, so macht das keine andere Firma.

Y: Ich bin bei der Produktion, und ich finde, unsere besondere Stärke ist die Technologie. Damit können wir Hüte herstellen, die niemand anderer zusammenbringt. Wir haben die Maschinen dazu, und manchmal machen wir sogar unsere eigenen Maschinen. Das ist ein ganz wesentlicher Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Unser Wissen hat sich im Lauf der Zeit

angesammelt und ist Teil unserer Tradition, und wir können es den neuen Erfordernissen der neuen Zeit anpassen.

Mit der Zeit gehen

--- Was sind die Schwachpunkte?

Y: Wenn man auch die kleineren Dinge dazuzählt, gibt es zahlreiche. Speziell beim Verkauf, wo wir einwandfrei und gut definierte Ziele haben, aber etwas zu langsam sind.

A: Als Verkaufsmann möchte ich dazu sagen, dass sich der Markt in den letzten zwei bis drei Jahren sehr geändert hat. Wir müssen das akzeptieren und uns darauf einstellen. Wünsche nach möglichst vielen Varianten in kleinen Stückzahlen können wir nicht mehr zurückweisen. Wir müssen uns beraten und gut zusammenarbeiten.

--- Wie meinen Sie das, bitte genauer.

Y: Der Produktzyklus ist kürzer geworden. Man will wenig, aber viele Varianten. In unserer technisierten Welt ist die Vorlaufzeit auf drei Wochen geschrumpft. Damit müssen wir uns abfinden und tun, was es dazu braucht. Bei der Produktion beginnt man das zu verstehen, aber es wird notwendig sein, dass alle es verstehen und sich darauf einstellen.

K: Mein Kommentar ist ganz ähnlich. Bestellungen für wenig Stück, dafür in vielen Unterarten, das ist heute allgemein üblich. Jeder Kunde bestellt derart, was für die Produktion entsprechend viele Probleme bereitet. Wie wir das möglich machen, darauf kommt es an. Ohne das kein weiterer Fortschritt.

--- Hat sich unter dem neuen Präsidenten diesbezüglich etwas geändert?

H: Die Anweisungen des Managements kommen jetzt direkter zu mir, vielleicht auch wegen meiner Beförderung, aber ich glaube auch, dass mir die Firma jetzt näher steht. Jetzt mit dem neuen Präsidenten gilt das Motto: „Wenn es der Firma gutgeht, geht es auch dir gut“.

K: Da ich neu bin, kenne ich die Ära des früheren Präsidenten nicht

--- Ich verstehe. Der Anteil Ihrer Generation unter den Angestellten von Chuo Boshi nimmt ja kontinuierlich zu.

Wird es für Chuo Boshi eine Zukunft geben?

--- Wie denken Sie über die Zukunft der Firma?

H: Ich möchte, dass sie die Nummer eins ist. Bei der Nummer eins zu arbeiten, macht den Angestellten Freude. Auch wenn der Markt kleiner wird, möchte ich, dass wir Nummer eins sind.

Y: Ich mache eine riesige Menge von Hüten – ich frage mich eigentlich, wer die aller kauft (allgemeines Gelächter)

H: Ich denke mir das auch, und schon lange.

Y: Die Hüte in meiner Abteilung gehören der obersten Qualitäts- und Preiskategorie an. Jedes Jahr werden es mehr, und auch ich frage mich, wer kauft das alles?.

N: Vielleicht verkaufen sich die Hüte, weil sie einzigartig auf dem Markt sind, eine Rarität sind. Wir müssen keine Angst haben, die werden sich auch weiterhin verkaufen. Für die junge Generation gibt es eine ganze Reihe von Billigprodukten, aber in der obersten Kategorie nicht

viel mehr als fünf Hersteller in Japan, uns selbst eingeschlossen. Solange wir hier mitmischen, werden wir o.k sein, bis zu dem Tag, wo es überhaupt keine Hüte mehr geben wird. So sehe ich das bei meiner Arbeit als Verkaufsmann. Natürlich gibt es auch Kritikpunkte, trotzdem sind wir ausgebucht, und zwar deshalb, weil wir nicht einfach irgendwelche Hüte verhökern, sondern unseren Kunden Geschäftsvorschläge über neu kreierte Ideen machen, die von unseren Kunden angenommen werden. Das ist wirklich ein amüsanter Job, und jeder bei uns im Verkauf ist ehrgeizig genug, um selbst einen Trend auslösen zu wollen, statt nur einem Trend zu nachzulaufen.

--- Sie wollen also lieber selbst die Welt spazierenführen, statt von ihr herumgeführt zu werden?

K: Das ist Teil der Stärke von Chuo Boshi.

Y: In der Hutwelt gibt es buchstäblich genügend Hüte, die einfach nur Imitationen von unseren Hüten sind, möchte ich sagen. In diesem Sinn führen wir wirklich die Welt spazieren.

K: Unser Produktions-Know-how ist hervorragend, aber unser Verkaufs-Know-how ist es auch. Wir können da Vollgas fahren. Ich beginne erst und muß noch viel lernen. Die Älteren sind alle sehr nett zu mir und zeigen mir, wie es geht.

H: Also - ich sehe die Älteren als meine Rivalen . . . umgekehrt ist es glücklicherweise nicht so (Gelächter). Ich möchte sie eines Tages übertreffen. Da hat es Leute gegeben, die so großartig waren wie legendäre Persönlichkeiten der Geschichte (Gelächter), und wenn ich diese Namen höre, möchte ich versuchen, mich mit ihrer Berühmtheit zu messen um schließlich zu gewinnen.

K: Ja, ich möchte auch wie die sein

H: Ich möchte auch dazugehören.

Zielvorstellungen in meinem Bereich

--- Sagen Sie mir bitte, was in Ihrem Verantwortungsbereich angestrebt werden soll

H: Ich bemühe mich sehr, dass wir mehr Anerkennung bekommen. Die neue Fabrik ist gerade eröffnet worden, und ich möchte sie auf einen guten Weg bringen.

K: Ich bin ein Senior Member bei Ecletico geworden und möchte meine Burschen auf wirksame und kluge Weise einsetzen. Ich möchte Jobs ermöglichen und dass wir Produkte herstellen, auf die ich stolz sein kann.

N: In meinem Bereich gibt es nur drei Leute, aber ich will erreichen, dass wir mehr Kunden ansprechen. Neue Produkte herauszubringen und sie am Markt zu etablieren, und gleichzeitig eine positive Bilanz, das sind meine Ziele.

Y: Ich bin nur für eine Unterabteilung verantwortlich und möchte sie zur Abteilung machen. Ich möchte, dass wir das Vertrauen des Verkaufes nicht enttäuschen. Natürlich habe ich Probleme, wenn einmal ein Auftrag einfach zu groß ist – ich versuche, mein Bestes zu geben.

--- Danke. Welche Aufgaben erwarten Sie, wenn Sie zurückkehren?

H: Gemusterte Hüte, die bei unserer Abteilung Planung/Verkauf geordert worden sind.

K: Ich – äh –

H: Denkst du jetzt bitte nach?

K: Also . . .

H: Paß auf, dass ich dich nicht vor die Türe setze, mein Junge (Gelächter)

K: Planung und so. Alles gehört ja irgendwie zusammen. Ich muß mir natürlich erst überlegen, was zuerst kommt, aber jedenfalls bin ich da und tu was.

N: Ich bin gestern erst aus Tokio zurückgekommen, deshalb muß ich schauen, was mich auf meinem Schreibtisch erwartet.

Y: Und ich muß lauschen, was mir Nishioka-san befehlen wird . . .

N: Besten Dank (Gelächter)

## Kapitel zwei

### Ein Portrait von Chuo Boshi

#### Symposium „Das Hutgeschäft nach dem Krieg und Chuo Boshi“

Hiroshi Kurihara (President, Kurihara Co., Ltd.): K

Asajiro Korai (Chairman, Santo Boshi Co., Ltd.): Kr

Akira Shigematsu (President, Shigematsu Co., Ltd.): S

Katsuyuki Nakata (ex-President, Daiichi Co., Ltd.): N

Hiroshi Fukada (Chairman, Bel-Akatsuka Co., Ltd.): F

### Fünfzig Jahre Zusammenarbeit mit Chuo Boshi

--- Bitte sagen Sie mir, in welchem Verhältnis Sie zu Chuo Boshi stehen

Kr: Mr. Nishii begann sein Geschäft 1946/47. Wir wußten nicht, wer er war, während wir alle anderen noch aus der Vorkriegszeit kannten. Ich hörte, dass er aus Korea zurückgekommen sei und dass er zum Hutgeschäft gekommen wäre, weil die Brüder seiner Frau im Hutmachergeschäft waren.

Es war ungefähr 1947, dass Herr Nishii mit dem Fahrrad zu meinem Haus kam und etwas auf dem Gepäckträger mitführte. Meine Frau fragte, was es sei, und es war eine Schülerkappe. Damals wurden viele gebrauchte Invernessmäntel auf den Märkten verkauft, und Herr Nishii kaufte sie und machte aus dem Stoff seine Kappen. Meine Frau hätte gerne eine gehabt, aber Herr Nishii wollte sie nur gegen Bargeld hergeben. Damals wurden wir nur an jedem Fünfzehnten und Monatsletzten bezahlt. Herr Nishii war sehr korrekt und blieb das sein ganzes Leben lang. Die Zeiten änderten sich, und er stellte sich natürlich darauf ein, aber seine Grundsätze änderte er nicht.

Er wollte Hüte und Kappen machen, die den Menschen gefallen würden, und die sie haben wollten. Die Bezahlung hätte in bar und bei Lieferung zu erfolgen. Das war sein Credo, und das lebte er vor. Das war großartig.

Ich glaube nicht, dass er auch nur einmal Zeit nutzlos vertan hat. Stets Arbeit, keine Vergnügungen. Das war sein Leben.

N: Ich kam 1947 zum Hutgeschäft und stellte mich etwa 1949 oder 1950 vor, während ich gerade Lehrling in einem Kaufhaus war. Es dürfte Nishii Hüte oder möglicherweise Tenri Hüte gewesen sein, noch nicht Chuo Boshi. Es gab damals viele Hersteller von Hüten und Kappen und Herr Nishii machte Bergsteigerhüte. Er schloß einen Exklusivvertrag mit Hamano Textil und erzeugte Hüte, die ihm keiner nachmachen konnte. Es war eindrucksvoll, wenn man Herrn Nishii zwanzig Minuten lang zuhören konnte, wie er die Vorteile dieser Hüte erklärte, und ich ließ mich überzeugen, dass genau das der richtige Weg war, ein Geschäft zu betreiben, nämlich: alles über das Produkt zu wissen und andere leidenschaftlich

davon zu überzeugen. Wie Herr Korai vorher gesagt hat arbeitete Herr Nishii mit unglaublicher Hingabe und Ernsthaftigkeit, hatte aber gleichzeitig auch Freude an seiner Arbeit. Diese Arbeitsmoral war der Grundstein der heutigen Firma Chuo Boshi.

F: Ich kam 1950 in die Branche und bekam 1952 einen Besuch von Herrn Hayashi, der jetzt Konsulent von Chuo Boshi ist und mir damals eine Geschäftsbeziehung anbot - sie dauert seither ohne Unterbrechung an.

In diesen Tagen stellten wir die Metro in marineblau her, die sich sehr gut verkaufte. Und die Bergsteigerhüte, die sich ebenfalls hervorragend verkauften. Sie waren einfach gut, und wir als Großhändler kauften große Mengen von Kappen und Hüten von ihnen.

Wie Herr Korai früher gesagt hat, waren damals die Zahlungsbedingungen sehr strikt. Hart und strikt. Viel später wollte ich einem alten Freund zu Geschäftsbeziehungen mit Chuo Boshi verhelfen, aber Herr Nishii sagte, ohne eine Sicherstellung würde das nicht gehen.

Mein Freund war gleichzeitig eine Respektsperson für mich, und so bat ich Herrn Nishii, sich das nochmals zu überlegen. Ich besuchte ihn mehrfach und bat ihn darum. Schließlich fragte mich Herr Nishii, ob ich eine schriftliche Garantierklärung für meinen Freund abgeben würde. Ich antwortete, dass das eine Kränkung gegenüber meinem Freund wäre, und er doch seine Meinung ändern sollte. Schließlich willigte er ein, aber ich mußte mich dafür wirklich sehr anstrengen.

Das war Herrn Nishiis Art, Geschäfte zu führen.

Er wandte sehr viel Zeit und Mühen für das Wohlergehen der Hutindustrie auf. Die Japan Hat Association gab damals eine Handelszeitung heraus, und Herr Nishii kümmerte sich sehr um die redaktionelle Qualität dieser Zeitung.

Bis er sich dann erfolgreich dem stark der Mode unterworfenen Geschäft der Damenhüte widmete und Hüte auf den Markt brachte, die besser waren als die der bestens bekannten Firmen Makishin und Chiyoda. Hier habe ich einen Katalog, der 1977 von unserer Firma herausgegeben wurde und bei dem fast jede Seite zahlreiche Hüte von Chuo Boshi zeigt.

Herr Shigeo Nishii war auch bekannt für seine Liebe zu seinen Erzeugnissen. Das war der eigentliche Grund für die Qualität seiner Hüte. Shigeos Managementfähigkeiten und Susumus Know-how und Beharrlichkeit bezüglich Produktqualität sind der offensichtliche Grund des heutigen Erfolges.

Kr: Unser Vertrag mit Chuo dauerte die erste Hälfte der fünfzigjährigen Firmengeschichte. 1947 eröffneten mein Vater und mein Bruder das Geschäft, ich trat 1958 ins Geschäft ein und konnte mich bis 1977 am Geschäft mit Chuo Boshi freuen, wo unsere Geschäftsbeziehungen aus bestimmten Gründen beendet wurden. Chuo war führend bei Forschung und Entwicklung und erzeugte gute Produkte, so dass viele Großhändler diese Ware führten. Das bedeutete auf der anderen Seite aber, dass alle mit den gleichen Produkten handelten, was auch seine Nachteile hat. Ich betrieb mein Geschäft bei Minami-Kyuhoji und jeder Großhändler hatte die Produkte von Chuo Boshi auf Lager. Sie waren alle so von Chuo abhängig, dass allein das schon ein Problem war. Ich sah Herrn Shigeo Nishii wie er der Chef des Exekutivkomitees der All Japan Hat Research Society war und ich fühlte, dass er anders war als alle anderen. Er definierte die großen Ziele, delegierte die Aufgaben und fragte regelmäßig nach den Fortschritten. Einmal fragte ich ihn, wo er dies gelernt hätte. Er sagte mir damals, dass er es

während seiner Militärzeit von einem Oberst gelernt hätte. Ich war damals sehr von ihm beeindruckt.

Wir brachen unsere Geschäftsbeziehungen zu Chuo dann ab, denn hätten sie weiter bestanden, hätten wir schlußendlich nur noch die gleichen Produkte im Programm gehabt wie unsere Konkurrenz. Außerdem kam die Idee des SSDSS auf (Self Service Direct Sales System – heute würden wir am ehesten „Supermarkt“ dazu sagen), und wir mußten unsere eigenen Produkte führen. Das war der Grund des Endes der Geschäftsbeziehungen mit Chuo. Es gab damals zwei große Namen im Geschäft, Renown und Onward. Alle hielten sie für Hersteller, tatsächlich waren sie aber Großhändler. Wir selbst wollten auch Hersteller sein, also entwarfen wir, kauften Stoffe und hatten unsere eigene Fabrik für Näharbeiten. Darauf kam es zur Kollision mit Herrn Nishii. Der sagte nämlich, all das wäre Aufgabe der Hersteller, nicht der Großhändler. Es gab viel Druck und viele Gespräche, aber letztlich entschieden wir uns für unseren eigenen Weg und beendeten unsere Beziehungen mit Nishii. Ich war damals Managing Director und mein älterer Bruder Präsident. Viele Geschäftsfreunde rieten uns, unsere Entscheidung rückgängig zu machen. Man sieht daraus, welche Macht Herr Nishii hatte und wie hoch seine Produktqualität war. Das alles ist jetzt 25 Jahre her.

S: Ich kam 1962 zu einem Hutgroßhändler, der Geschäftsbeziehungen zu Chuo hatte. Die Chuo-Produkte gefielen mir sehr, und ich verkaufte sie in den Regionen Kyoto, Osaka und Kobe. Die Umsätze mit Chuo waren blendend. Leider verstarb unser Präsident 1965 und wir waren bald gezwungen, die Geschäftsbeziehungen mit vielen der Hersteller zu beenden. Auch Chuo forderte uns auf, eine Sicherstellung zu bringen, wenn wir weiter an Geschäften interessiert wären. Daraufhin besuchte ich Herrn Shigeo Nishii und erklärte ihm, dass auch wir unseren Anteil am Erfolg der Firma Chuo Boshi gehabt hätten. Ich war damals nur zwanzig Jahre alt, aber ich scheute mich nicht, ihm zu erklären, dass ich selbst und andere Firmenangehörige ohne jeden Lohn daran arbeiten würden, unsere Firma wieder in Schwung zu bringen. Er sagte mir darauf: „Herr Shigematsu, wenn man von rührseligen Geschichten leben könnte, wäre die Geschäftswelt ein Paradies. Also hören sie auf damit“. Die Worte sind mir noch genau im Gedächtnis. Rückschauend war der Zwang, keine Produkte von Chuo verkaufen zu können für uns allerdings die treibende Kraft, unsere eigenen Produkte zu entwickeln und zu verkaufen.

Chuos Qualität ist gut. Diese Tatsache bestätigt sich in der Motivation des Managements für Forschung und Entwicklung und in ihrem Verantwortungsbewußtsein, wenn einmal irgend etwas nicht in Ordnung sein sollte. Andererseits war die strikte Geschäftspolitik von Chuo Boshi sicher eine Bremse für die Umsatzzahlen. Bei der enormen Größe von Chuo Boshi sollten sie mehr als zehn Milliarden Yen Umsatz machen, was sie aber in der Realität nicht tun. Teilweise ist das die Folge der Finanzpolitik, die zu Restriktionen führt und manche Großhändler davon abhält, bei Chuo Boshi zu kaufen.

Shigeo Nishii als Präsident

--- Shigeo war eine sehr wichtige Persönlichkeit für Chuo Boshi. Können Sie uns Ihre persönlichen Eindrücke schildern?

T: Ich war mit zwei anderen Geschäftsfreunden, Herrn Nakata und Herrn Nishijima von Akatsuka, in das teure Restaurant Ikuo eingeladen. Bis dahin verkaufte Shigeo mit seinem Tochterfirma Daibo direkt an die Detailhändler. Wir hatten alle dagegen protestiert, dass er nicht an uns gedacht hatte. Er sagte uns, wir sollten uns keine Sorgen machen und kein Aufruhr veranstalten, seine Absicht wäre nur, dasselbe zu machen wie wir. Er sagte uns, dass

das Geld nicht direkt von den Detailhändlern zu Chuo gehen würde, sondern nur über uns, was aber nie eintrat. Er sagte uns auch, dass er nur jene Kopfbedeckungen direkt verkaufen würde, die wir nicht von ihm bezögen, sodaß es keinen Konflikt geben könne. Er würde also nur bestehende Versorgungslücken füllen. Das war allerdings unwahr, da die Detailhändler in sein Lager gehen konnten und mitnehmen durften, was sie wollten. Eigentlich hat er uns bei dem teuren Abendessen alle hinters Licht geführt. Vielleicht hat er sich damals gedacht, mit uns dummen Kindern könne er das leicht tun. (Gelächter)

N: Es war damals unser Fehler, die Einladung überhaupt anzunehmen. (Gelächter)

S: Sogar Abschiedsgeschenke hat er für uns gehabt.

Kr: Ich erinnere mich auch an die Geschichte, habe sie aber bisher aus Höflichkeit nicht erwähnt.

Da gibt es noch eine andere Geschichte zu erwähnen. Wir Großhändler wurden zu Ikuo oder einem anderen teuren Restaurant eingeladen und sollten dabei über die Zukunft des Hutgeschäftes beraten. Das war die Zeit, als Shigeo ankündigte, möglicherweise in das Großhandelsgeschäft mit Hüten einzutreten, wenn es sich als profitabel herausstellen sollte. Für uns bei dem Treffen war das ein Schock. Wir betrieben unsere Geschäfte mit allem Respekt vor den Fähigkeiten unserer Geschäftspartner. Man hatte mir immer wieder bei Geschäftskontakten gesagt: „versuchen Sie nur ja nicht, selbst Hüte herzustellen!“. Gut, die Geschäftskultur ändert sich vielleicht im Laufe der Zeit und Tabus verschwinden, aber ich bin ein Mann der Meiji-Ära und halte mich an die Regeln, keinem anderen sein Territorium streitig zu machen. Seine Bemühungen eines Direktverkaufes standen im Gegensatz zu diesen Regeln, und ich glaube, er tat das alles ganz bewußt. Was er wollte war, das Hutgeschäft als Ganzes zu fördern. Nüchterne Klugheit war für ihn der oberste Wert, und er begann das alles, weil er es für sinnvoll hielt. Es war nicht etwa seine Absicht, den Großhändlern Böses anzutun. Ich glaube, dass Chuo Boshi sein Heranwachsen zu einem Weltunternehmen dem Führungsgeschick Shigeos verdankt. Sachen herzustellen, die von den Konsumenten angenommen wurden, war sein Motto. Er pflegte zu sagen: „Hüte sind ein Modeartikel, nicht einfach nur eine Kopfbedeckung. Man trägt einen Hut, um seiner Kleidung das gewisse Etwas zu geben“. Wir sollten alle anerkennen, was er für das Hutgeschäft als Ganzes geleistet hat. Durch ihn hat die Hutbranche von Osaka zu der von Tokio aufgeschlossen, obwohl Tokio früher stets vor Osaka rangiert hatte. Wenn wir von seiner Persönlichkeit sprechen, können wir manches kritisieren, dürfen aber seine Verdienste keinesfalls verschweigen.

### Strikte Geschäftsbedingungen

F: Ich hatte oft Streit mit Shigeo, der mich einmal sogar anschrte: „Kommen Sie nie wieder!“. Hayashi-san beruhigte ihn wieder und ich führte die Geschäftsbeziehungen weiter. Es war ein Schock, als er begann, seine Hüte in Korea herstellen zu lassen. So etwas hatte es noch nie gegeben, und die Leute fürchteten sich, er würde Hüte und Kappen zu viel geringeren Kosten in Korea herstellen lassen und sie dann nach Japan importieren. Heute lassen viele Firmen im Ausland einschließlich Korea arbeiten, aber Shigeo war der Erste. Jemand, den ich heute getroffen habe, sagte eine Übersättigung des Marktes voraus und dass wir von den Kopfbedeckungen aus Korea überflutet würden, dass es Preiskämpfe geben würde und viele Reklamationen. Ich aber denke, dass man sich nicht gegen den Zug der Zeit stellen kann. Als ich Präsident wurde, macht ich einen Höflichkeitsanruf bei Shigeo, der mir gleich mitteilte, dass ich vor Steuern und Abschreibungen einen Gewinn von mindestens 10% des Umsatzes machen müßte. Das kam mir ziemlich hoch vor, aber ich bemühte mich und erreichte 7%. Dann teilte ich das Shigeo mit, der nur sagte: „Ich habe Ihnen gesagt: zehn Prozent!“. Ein Jahr später konnte ich tatsächlich 10% erreichen und ließ es Shigeo wissen. Später erzählte mir einer von Shigeos leitenden Angestellten, dass er daraufhin jedem in der Firma sagte: „Die

Firma Daiichi von Präsident Nakata hat 10% vor Steuern und Abschreibungen verdient. Setzen Sie die Preise für Daiichi hinauf!“. (Gelächter) So war Shigeo. Er war eine Persönlichkeit mit einem ganz eigenen Charme. Ich weiß jetzt nicht, ob das jetzt Kritik oder Lob ist.

Y: Mir sagte Shigeo, wir sollten keine Sommer- oder Neujahrs Geschenke an unsere Kunden verschicken, sonst würden die vermuten, wir würden zu gut verdienen.

N: Wenn ein Großhändler Profit macht, muß man ihm höhere Preise verrechnen. Das was sein Credo. (Gelächter) Ich glaube allerdings, das hat er nicht ernst gemeint, da hat er einen Scherz gemacht.

Y: Shigeo sagte uns, wir sollten uns bei keinem Großhändler bedanken, denn die würden sonst denken, wir würden viel verdienen. Deshalb kein Dank! (Gelächter)

S: Shigeo war Golfspieler. Er pries jeden seiner Schläge, auch wenn die Distanz zum Hole noch groß war. Die Schläge der anderen ließ er nicht gelten, egal, wie nahe sie zum Hole waren. (Gelächter) Er sagte, die anderen würden nicht Golf spielen, sondern Bergwanderungen betreiben.

F: Gesundheitsspaziergänge liebte er. Er war eine starke Persönlichkeit mit einer sehr lauten Stimme, und ich war jung, so gab es hie und da Konfrontationen.

Ich war damals für die Zeitschrift der Branche verantwortlich und hatte mehrfach Gelegenheit, Shigeo zu interviewen. Das Wohl der ganzen Branche lag ihm sehr am Herzen, aber zur gleichen Zeit wollte er auch seine Firma immer in einem guten Licht erscheinen zu lassen. Ich aber wollte möglichst neutral sein und versuchte, die ganze Branche im Auge zu behalten, was natürlich Konfliktstoff ergab. Er war außerdem ein sehr strikter Geschäftsmann. Einmal brachte ich ihm einen Schuldschein mit 75 Tagen Laufzeit anstelle der üblichen 60 Tage. Er gab ihn mir zurück und verlangte von mir einen neuen Schuldschein mit 60 Tagen. Das war sicher ein berechtigter Wunsch, aber mir ging es damals auch nicht so gut.

S: Wir beendeten unsere Geschäftsbeziehungen mit Chuo 1996, worauf im nächsten Jahr unsere Einkünfte doppelt so hoch waren wie im Jahr zuvor. Chuo hatte sich nämlich den Löwenanteil gesichert und dem Großhändler sehr wenig übriggelassen. Die Großhändler bluten und werden schwach. Falls Chuo diese Geschäftspolitik ändern sollte und auch die Großhändler verdienen läßt, würde mich nicht wundern, wenn sie 10 Milliarden Umsatz machen würden.

F: Der Wachstumsstillstand hängt möglicherweise damit zusammen, dass die Finanzkraft der Firma durch ihre Diversifikation in Taxigeschäft und andere Branchen stark belastet wird.

Mit anderen zusammenwachsen

Kr: Mit Shigeo konnte man nur über das Geschäft reden. Ich war oft bei ihm im Ausstellungsraum um ihn zu treffen, aber es war einfach unmöglich mit ihm über etwas anderes zu reden. In der langen Zeit, die ich ihn nach dem Krieg kannte, war einfach keine Möglichkeit, anderes als Geschäftsdinge von ihm zu hören, und so erinnere ich mich auch an keinen seiner Aussprüche mehr. Im Prinzip stimme ich allerdings weitgehend mit ihm überein, denn Geschäft ist Geschäft, und da gibt es keine Notwendigkeit, über persönliche Dinge zu reden. Er stellt Dinge von unvergleichlicher Qualität her, verkauft sie uns, und wir zahlen dafür. Ich wurde einmal von Shigeo und seinem Sohn, dem jetzigen Präsidenten, ins Hotel Okura eingeladen, aber er sprach von nichts anderem als vom Geschäft. Man hätte erwarten können, dass man sich bei so einer Gelegenheit auch über die Freizeit, die Familie, die eigene Gesundheit und so weiter unterhält, aber – bei ihm war das anders, und ich respektiere das.

Wie ich früher gesagt habe, hat er damals 1948 Schülerkappen aus gebrauchten Inverness-Mänteln hergestellt und ausschließlich gegen Bargeld bei Lieferung verkauft. Bis zuletzt hat



er auf diesem Vorgehen bestanden. Die unwichtigen Dinge änderten sich im Lauf der Zeit, aber bei den grundlegenden Dingen war er unerschütterlich. Ich respektiere ihn dafür.

Und die Hüte, die er machte! Er machte Hüte, die jeden von uns überzeugten, dass wir ohne sie einfach kein Geschäft machen könnten. Wir waren ihm gewissermaßen ausgeliefert. Das war wirklich unglaublich.

Einmal ging er in ein Kaufhaus, das seine Hüte nicht in der Auslage hatte. Er war ärgerlich und sagte, das Geschäft wäre eine Schande für die Hutindustrie -

N: - obwohl seine Hüte in der Filiale dieses Geschäftes sehr wohl verkauft wurden

Kr: Ja, ja, es war ein Mißverständnis (Gelächter). Was ich sagen wollte war, wie konsequent, selbstbewußt und gradlinig er war. Ein normaler Hersteller kümmert sich doch um so was nicht. Das überläßt er den Großhändlern.

--- Sie haben das Hutgeschäft über die letzten fünfzig Jahre mitgetragen. Bitte nennen Sie mir Ihre Strategien für die Zukunft.

Kr: Die Zeiten ändern sich und wir müssen Schritt halten. Wir können nicht nur das wiederholen, was wir bisher getan haben. Wir werden auch älter und müssen darüber nachdenken, wie wir das Steuer der nächsten Generation übergeben können. Wobei ich gleich dazusagen muß: das heißt nicht, dass wir vorhätten, dieser nächsten Generation etwas zu schenken. Manche Dinge können sie und manche noch nicht. Wir müssen da unterscheiden. Ich bin übrigens heute in erster Linie nicht für meine Firma da sondern als Vorstandsmitglied der Vereinigung. Unser gegenwärtiges Ziel bei der Vereinigung ist eine Reform. Ein eigenes Komitee untersucht das ganze System der Organisation. Die Vereinigung wurde in einer Zeit hohen Wirtschaftswachstums gegründet und auf Wunsch der Politik, und es gibt da Dinge, die sich nicht mehr mit den neuen Gegebenheiten vertragen. Ich glaube, es wäre falsch, alles beim Alten zu lassen. Grob gesagt können wir alles das nicht mehr brauchen, was zu Zeiten großen Wachstums gegolten hat. Wir müssen uns Gedanken über die Umweltverträglichkeit machen. Wir waren gewohnt, dass Großhändler auch Großhändler bleiben sollten und Territorien respektiert werden sollten. Heute gelten aber die Grenzen nicht mehr. Großhändler können keine Fabriken eröffnen, aber sie können bei anderen Lieferanten kaufen. Sie können auch Detailhandel betreiben.

Ich glaube, ein Firmenkonsortium mit einem starken Kern wird eine gute Antwort sein. Was eine einzelne Firma nicht zustandebringt, kann ein Konsortium doch schaffen. Ohne Grenzen zu überschreiten und ohne Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg wird ein kleiner Betrieb wie unserer nicht überleben können.

Die Vereinigung heißt Federation of West Japan Hat Industries Associations und soll Detailhandel, Großhandel, Herstellung, Materialbeschaffung und Materialausrüstung umfassen. Tatsächlich agiert diese Organisation noch nicht so, wie wir es geplant hatten, und wir müssen die Struktur überdenken. Wir müssen die ideale Form dafür finden. Möglicherweise finden die Zusammenschlüsse besser nach der Produkteigenschaft statt, oder vielleicht ist es besser, sich regional zusammenzuschließen, auch alle anderen möglichen Kombinationen müssen durchdacht werden. Wir haben an den Zusammenschluß verschiedener Geschäftsarten gedacht – und das kann falsch gewesen sein. Wir müssen noch diskutieren und eine Lösung dafür finden.

Unter diesen gegebenen Umständen ist Chuo Boshi nicht sehr begeistert von unseren Plänen, obwohl sie brav ihre Mitgliedsbeiträge bezahlen. Ich möchte hier ausdrücklich an den Präsidenten von Chuo Boshi appellieren, noch mehr Geld für die Aktivitäten der Gruppe zur Verfügung zu stellen .

(Herr Kenji Nishii (Ns), der Präsident von Chuo Boshi, betritt den Saal).

Ns: Vielen Dank, dass Sie heute alle gekommen sind. Sie kennen Chuo Boshi besser als ich, und ich habe erwartet, dass Sie freimütig darüber reden würden. Deshalb bin ich etwas später gekommen.

S: Herr Nishii, bitte nehmen Sie an unserem Gespräch teil und geben Sie uns als Repräsentant des wichtigsten Herstellers die Richtung vor.

Ns: Da gibt es so viele Dinge für mich zu tun, einschließlich dem Verfolg von dem, was mir der frühere Präsident zugedacht hat, ich hoffe deshalb etwas ausführlicher sein zu dürfen.

S: Wir waren gerade beim Thema der Erneuerung, bitte helfen Sie uns weiter.

Kr: Vor ihrem Kommen haben wir reichlich diskutiert, und ich freue mich auch, dass Sie jetzt teilnehmen, weil Ihre Firma ja sehr wichtig ist. Ich bin der Präsident der Vereinigung (Federation of West Japan Hat Industries Associations) und gerade haben wir über die Erneuerung dieser Vereinigung gesprochen. Sie sind der Repräsentant des wichtigsten Herstellers und Ihre Teilnahme wird sehr geschätzt und wir sind alle schon sehr gespannt, Ihre Meinung zu hören.

--- Was denken Sie über den neuen Präsidenten von Chuo?

F: Er ist anders als Shigeo. Shigeo war ein Armeeeoffizier und handelte traditionell. Shigeo pflegte zu sagen, dass meine und seine Firma Hand in Hand gehen müssten, und in diesem Geist habe ich meinen Job erfüllt. Der jetzige Präsident ist ein Mann des modernen Zeitalters mit einer breiten Kenntnis von Zeit und Verhältnissen, und er liebt es, die Dinge offen auszusprechen. Ich danke ihm dafür.

Ns: Für einen Gründer ist Vitalität, wie sie mein Vater hatte, unerlässlich. Die nachfolgende Generation ist meist recht anders. Chuo Boshi wurde bisher fast diktatorisch geführt, und das hat seine Nachteile. Wir müssen sehen, wie wir das ändern können. Wir sind zu stolz, und wir müssen uns als Geschäftsorganisation wandeln. Ich möchte meinen Vater durchaus nicht kritisieren, aber wir müssen mehr geschäftsorientiert agieren. Unsere Leute sind zu stolz und arrogant gegenüber den Kunden und den Lieferanten.

Kr: Wann ist Ihr Vater verschieden?

Ns: Am 18. Februar, mit 83 Jahren. Er hatte damals schon in der Frühe Herzbeschwerden und ging in ein Spital, und am Abend erschien er im New Otani, nahm zwei Cocktails an der Bar, aß gut bei Imai, trank noch etwas und fuhr mit dem Taxi nach Hause. Dort erlitt er einen Schwächeanfall und konnte ohne fremde Hilfe nicht mehr aufstehen. Er ging guten Mutes in den Himmel ein und hatte keine Schmerzen. Er starb, wie er gelebt hatte. Mein Cousin, der ja Arzt ist, sagte mir, dass er noch leben könnte, wenn er an dem Tag das Haus nicht verlassen hätte. Aber so war er, er tat stets das, was er sich vorgenommen hatte. Hatte er sich einmal einen bestimmten Tagesablauf zurechtgelegt, konnte das niemand mehr ändern, sogar er selbst nicht. So ging er hin.

Einem neuen Zeitalter entgegen

Ns: Ich bin mir noch immer nicht im Klaren, ob Shigeo für die Hutindustrie der Nachkriegszeit nun etwas Gutes getan hat oder nicht.

S: Er hat sehr viel geleistet.

F: Ja, wirklich. Wir freuen uns über die Geschäftsbeziehungen mit Ihnen, wie wir auch mit Shigeo glücklich waren. Schließlich haben Sie ja die Firma bereits gemeinsam geführt.

S: Es gibt nichts Negatives in seiner Hinterlassenschaft. Immer wieder fragen uns die Journalisten, wer wohl ein Musterbeispiel für unsere Branche der Hutmacher sei, und immer verweisen wir die Journalisten auf Sie. So helfen Sie uns allen.

S: Chuo hat die japanische Hutindustrie auf ein globales Niveau gehoben. Schwedische Hüte mögen berühmt sein, aber Chuos sind die Besten.

Ns: Derzeit machen wir Hüte mit einer Größenabstufung von einem Zentimeter Kopfumfang. Es kommt sehr darauf an, dass ein Hut wirklich gut paßt, das Tragegefühl ändert sich sogar bei nur wenigen Millimetern Unterschied im Umfang. Ich vergleiche es immer mit einer Karaffe – sie ist mit „ein Liter“ beschriftet, tatsächlich aber ist es etwas mehr oder weniger. Beispielsweise sind für mich persönlich 59 cm zu eng, 60 cm aber zu locker. Ich habe deshalb eine Serie mit Abstufungen von jeweils nur einem Millimeter Unterschied machen lassen und herausgefunden, dass 59,4 cm für mich genau richtig ist. Wir können vorerst keine Hüte mit derart feiner Abstufung wie 1 mm machen und verkaufen, aber ein Millimeter Unterschied spielt wirklich eine Rolle, wenn der Hut passen soll. Bevor wir die Millimeterabstufung endgültig einführen können müssen wir zunächst noch einige Probleme lösen, aber ich empfehle Ihnen, bei unserer nächsten Ausstellung diese fein abgestuften Hüte tatsächlich auszuprobieren.

S: Man hat das Gefühl, einem Maestro zu lauschen.

Ns: Ich schneide die Hutmodelle aus Papier natürlich nicht selbst zu, aber unsere Hutmacher sind die besten der Welt. Wenn die sagen, dass das endgültige Serienmodell zwei Millimeter größer sein wird als das Muster, schaffen sie das auch in einem Monat. Eine derartige Maßhaltigkeit des Endproduktes hätte ich nie für möglich gehalten.

S: Sogar mit Computerunterstützung schaffen wir das nicht. Wir verwenden auch CAD, aber sind nicht zufrieden. Vielleicht auch deshalb, weil ja jeder Kopf anders geformt ist.

Ns: Ja. Mit der Größe ändert sich auch die Form des Hutes, genau gesagt gibt es sechs Versionen verschiedener Hutformen, je nach Distrikt. Wie der Hut geformt wird, hängt davon ab, wo er verkauft werden soll. In der Praxis können wir nicht ganz so weit gehen, wir begnügen uns mit einer leichten Änderung der nominellen Größe.

Kr: Bei den steifen Strohhüten der Vergangenheit war es schwierig. Wir mußten die Form tatsächlich je nach Distrikt ändern. Für Ostjapan waren die Hüte rundlich, für Westjapan eher klein, Kyushu eher größer und so weiter. Auf der Insel Shikoku gibt es feine Abstufungen, Tokushima allerdings war eher etwas größer.

Ns: Eine derart feine Differenzierung ist wirklich interessant, allerdings von zweifelhafter Rentabilität. Sie scheint ideal, aber eine klare und eindeutige Reaktion der Konsumenten steht noch aus. Wir sind uns deshalb nicht sicher, ob die Feinabstufung von je einem Millimeter Geld bringen würde. Wir werden eine kleine Auflage deutlich sichtbar anbieten, und wenn die Konsumenten das haben wollen, werden wir es am Verkauf sehen. Jedenfalls müssen wir damit beginnen.

N: Das Problem ist, dass der Detailverkauf der Herrenhüte zurückgeht. Viele Hutgeschäfte schließen, und der Verkauf in Kaufhäusern gleicht das nicht aus, weil dort der Herrenbereich grundsätzlich schlecht verkauft. Eine Umsatzsteigerung unter diesen Umständen ist schwer möglich.

Kr: Die Großhändler müssen sich sehr bemühen.

Ns: Was wir tun können, ist beste Qualität zu erzeugen, um die anderen auf diesem Gebiet herauszufordern.

N: Viele Konsumenten beschwerten sich, daß die größeren Hüte im Detailhandel schlecht erhältlich sind.

F: Kleinere Hüte gehen besser.

N: Der Ex-Präsident von Toraya (ein berühmtes Hutgeschäft) hat mir gesagt, dass man unbedingt ein komplettes Lager mit allen verfügbaren Größen haben muß, wenn man im Hutgeschäft erfolgreich sein will. Ganz im Gegensatz zu den Damenhüten bleiben die Preise bei Männerhüten stabil, auch wenn man sie einige Jahre auf Lager hat. Als erfolgreiches Spezialgeschäft für Männerhüte muß ich ganz einfach jede Größe auf Lager legen, um die Wünsche jedes einzelnen Kunden erfüllen zu können. So wird man durch Mundpropaganda bekannt und bekommt der Ruf eines Spezialisten.

Ns: Untersuchungen zeigten, dass die Kunden bereit sind, drei Wochen zu warten. Das ist günstig für uns, da wir binnen einer Woche liefern können.

Nocheinmal zurück zu den 1-Millimeter-Abstufungen: Ich glaube, das würde Shigeo gefallen, wenn er das noch erleben und sehen könnte. Wir werden es im 50-jährigen Bestandsjahr herausbringen, in das auch der Tod Shigeos fällt. Die Hüte mögen ein Tribut an ihn sein.

### Gemeinsam geplante Damenhüte

Humiyasu Hirate  
(ex-Präsident von Mankyu Co., Ltd.)

Wir haben das Geschäft mit Chuo Mitte der Achtzigerjahre begonnen. Wir beschäftigen uns hauptsächlich mit Damenhüten, weswegen wir auch spät in Kontakt mit der Firma Chuo Boshi kamen, die hauptsächlich Männerhüte erzeugte. Herr Takenaka kam zu uns, und wir begannen unsere Geschäftsbeziehungen. Zuerst war das nur wenig.

Herr Takenaka war ein harter Arbeiter, zugleich aber auch eine Art von romantischer Phantast. Er kündigte später und gründete seine eigene Firma. Ich glaube ja, man muß im Grunde ein Phantast sein, wenn man seine eigene Firma gründet. Auch Shigeo war so ein Phantast, mit einzigartigem Charakter, der sowohl viele Freunde als auch viele Feinde hatte. Ich glaube, darum konnte er auch erfolgreich seine Firma so groß machen.

Chuo erzeugte Herrenhüte, zu einer Zeit, wo das Huttragen Männersache war, sie waren also genau richtig positioniert. Erst nach dem Krieg ergab sich, dass Hüte auch Damen ansprechen würden.

Ich begann meine Karriere 1958 bei Onward Kashiyama (eine Bekleidungsfirma), nachdem ich mein Universitätsdiplom erhalten hatte und konnte dort viele Dinge lernen. Ich war für Damenoberbekleidung zuständig und blieb zwei Jahre, bevor ich zu Mankyu wechselte und dort eine Abteilung für Damenhüte aufzog.

Damals bestand der Markt hauptsächlich aus Kaufhäusern. Geschäfte für Damenhüte gab es praktisch nicht, ausgenommen San-Ai auf der Ginza und Suzuya in Ueno. Die Zeiten änderten sich allerdings, und mit ihnen die Hutmode, und zwar von modisch in Richtung freizeitmäßig. Freizeitkappen wurden daraufhin die großen Verkaufserfolge der neu entstehenden Supermärkte. Ungefähr zur gleichen Zeit wurde Chuo auf uns aufmerksam und schlug uns eine Geschäftsbeziehung vor.

### Planungsvorschläge für neue Produkte

Allerdings verkauften wir damals nicht Chuo's Produkte. Vielmehr bedienten wir uns des Know-Hows und der Technologie von Chuo. Sie machten für uns, was wir für modisch ansahen. Diese Art der Zusammenarbeit gab es nur mit uns, mit niemandem sonst. Shigeo allerdings liebte so was nicht. Er dachte, er würde Hüte erzeugen, die genau richtig wären,

und die Aufgabe des Großhändlers wäre es, sie zu verkaufen – und Schluß. Herr Yahachi allerdings hatte für uns Verständnis, er akzeptierte unsere Bestellung, ohne lang mit Shigeo Rücksprache zu halten. Shigeo kam erst viel später drauf.

Das Verständnis und die Kooperation von Herrn Yahachi bewirkten, dass unser Geschäft mit Chuo schnell zu erheblicher Größe anwuchs.

In unserem Betrieb gibt es weibliche Planungskräfte seit den Siebzigerjahren. Heute ist das nichts Ungewöhnliches, aber damals wurde ich oft gefragt, wie ich auf die Idee gekommen sei, irgendwelche ahnungslosen Mädchen dafür einzustellen. Meine Vorstellung war, dass Männer sich nie in das hineindenken könnten, was Damen fühlen, und unfähig wären, die Trends bei den Damenhüten vorauszusehen. Außerdem sollten nach meiner Vorstellung Mädchen gleichen Alters wie unsere Kundinnen den Kern der Planungsgruppe für Mädchenhüte stellen. Yahachi nahm an den Planungssitzungen teil, und aus dieser Zusammenarbeit entstanden viele Bestseller.

Wir sind ein Großhändler, dennoch konnten wir beim Erzeuger neue Produkte nach unseren Ideen anregen. Wir besaßen nie eine Produktion, das überließen wir gerne den Herstellern, sondern machten uns Gedanken darüber, *was* erzeugt werden sollte. Ich dachte, wir wüßten durch unsere größere Marktnähe eher über die Bedürfnisse Bescheid, die sich auch in den Produkten widerspiegeln sollten.

#### Die Hutbranche und die Zukunft von Chuo

Die Qualitätssicherung bei Chuo war so strikt, dass sie mir übertrieben vorkam, gleichzeitig allerdings war sie der Grund für die hohe Wertschätzung der Marke.

Ich fürchte, dass die Position des Großhändlers in Zukunft weniger sicher sein könnte. Ohne Hersteller geht nichts, egal ob die Fabrik im In- oder Ausland steht. Die Berechtigung des Bindegliedes namens Großhändler kann man hingegen in Frage stellen. Verlangt der Markt wirklich danach? Das war einer der Gründe, warum ich Mankyu geschlossen habe.

Eine Zeit lang hat Chuo, soweit ich weiß, den Vertrieb selbst übernommen. Inzwischen sind sie wieder zum Geschäft über den Großhändler zurückgekehrt, aber die Idee des Direktvertriebes ist noch nicht tot. Ich glaube auch nicht, dass die Idee einer eigenen Großhandelsabteilung in der Firma Chuo schlecht war. Dass es den Großhandel noch gibt liegt daran, dass das System der Consignment Sales noch besteht. Vor dem Krieg mußte ein Detailhändler seine Ware einfach kaufen. Nach dem Krieg allerdings begann Onward Kashiya mit dem Consignment System, also mit einem System, wo den Detailhändlern die Ware gewissermaßen zum Verkauf zugeteilt wurde und unverkaufte Ware dem Hersteller zurückgegeben werden durfte. Onward dachte, dass in einer schnell wachsenden Wirtschaft eine Preiskalkulation durch die Detailhändler zu aufwendig wäre und fand es praktischer, wenn Hersteller/Großhändler die Detailverkaufspreise einfach vorschreiben würden und dafür unverkaufte Ware zurückgenommen würde. Die Detailhändler sollten sich nur um ihre Geschäftslokale kümmern. Bei einem derartigen System funktioniert der Großhändler wie die Planungsabteilung eines Großkaufhauses und leitet zurückgegebene Ware an andere Detailhändler weiter. Während der Phase großen Wirtschaftswachstums war das auch eine gute Strategie, in einer Zeit geringen Wachstums aber wäre es besser, diesen Teil des Jobs den Detailhändlern zu überlassen, was wiederum bedeuten würde, dass die Großhändler ihre Daseinsberechtigung verlieren würden. Beim Consignment System sind Warenrücksendungen unvermeidlich und können in Summe einen beträchtlichen Verlust für die Gesamtwirtschaft

bedeuten. Stark der Mode unterworfenen Dinge wie Damenhüte lassen sich schwer ein zweites Mal zum Verkauf zuteilen, was bedeutet, dass sie nach der Rückgabe einfach weggeworfen werden! Nimmt der Vertrieb über das Internet weiter zu, gibt es möglicherweise überhaupt keine Detailhändler mehr, und auch die Kaufhäuser könnten ihre Berechtigung verlieren, weil die Kunden direkt vom Hersteller beziehen könnten.

Gut. Bis dahin wird wohl noch einige Zeit vergehen.

Chuo muß wegen seiner hervorragenden Qualitäten bei der Erzeugung gepriesen werden. Ihr Management unterscheidet sich völlig von dem aller anderen Hersteller. Viele davon bemühen sich, die Stärke von Chuo Boshi zu erreichen, und sie sollten sich dabei auf den Vertriebssektor konzentrieren. Das ist meine Überzeugung.

Erwartungen an Chuo Boshi  
Shigeo Matoba  
Ex-Präsident von Shinko Co., Ltd.

Unsere Geschäftsbeziehung mit Chuo besteht seit den ganz frühen Tagen, als sie begannen, Hüte zu machen. Damals war mein Vater Präsident. Chuo kam mit einem Offert für Bergsteigerhüte, und wir sollten die ersten in der Region Tokio sein, die mit ihnen Geschäftsbeziehungen unterhielten. Es gab damals viele große und wohlbekannte Hutmacher, sie dürften es deshalb sehr schwer gehabt haben, auf dem Markt Fuß zu fassen. Als mein Vater das Muster sah, wurde er durch seine Qualität überzeugt, und so begann alles.

Shigeo in Erinnerungen

Ich habe Shigeo Nishii oft getroffen und viel über unser Geschäft von ihm gelernt. Er war ein guter Freund meines Vaters, und die beiden waren sich auch sehr ähnlich. Dadurch hatte ich auch von Anfang an freundschaftliche Gefühle für ihn. Sie hatten denselben Charakter. Beide sprachen mit lauter Stimme und wurden leicht ärgerlich. Bei meinem ersten Treffen mit Shigeo kam es mir vor, als gäbe es den gleichen Mann, wie es mein Vater war, hier in Osaka nochmals. Shigeo war Kaufmann in Osaka, mein Vater in Koshu, und sogar ihre Geschäftsphilosophie war die gleiche.

Erst viel später fand ich heraus, dass sie sich über meine Ausbildung verständigt hatten: ich sollte nach meinem Universitätsdiplom bei Chuo eintreten. Es kam nie dazu, weil mein Vater während meiner Studienzeit krank wurde und ich ihm sofort nachfolgen mußte.

Shigeo war ein gesprächiger Mann, und wenn wir zu Mittag aßen, sprach er von Beginn bis zum Schluß, und zwar stets nur über das Geschäft und die Hüte. Er liebte Hüte, speziell Männerhüte, und er konnte voll Begeisterung über Design, Material, Stoffe, Farben und alles andere bei Männerhüten sprechen. Der Schluß war stets, dass wir bei nächster Gelegenheit die doppelte oder dreifache Menge bei ihm beziehen sollten. Es war fast so, als hätte er ein Drehbuch für diese Gespräche mit mir gehabt, und dass alles darauf ausgerichtet wäre letztlich zu folgern, wir sollten nächstes Jahr 50% oder 100% mehr einkaufen. Er war ein guter Redner mit lauter Stimme, und ich wurde leicht in seinen Bann geschlagen. Wenn ich dann wieder zu mir kam, fühlte ich mich oft so, als wäre ich gerade hypnotisiert gewesen (Gelächter). Er hat mich natürlich nie betrogen, und seine Absichten waren ehrlich und ernst, ich habe aber damals gelernt, niemals sofort mein Einverständnis zu geben (Gelächter).

Als er dann krank wurde, sprach er über die Krankheit. Nachdem er sich zurückgezogen hatte kam er einmal im Monat nach Tokio ins Keio-Spital und rief mich an, um mit mir abends Essen zu gehen. Das letzte Mal sollte ich ihn bei einer dieser Gelegenheiten im vorletzten Jahr sehen. Er ging um 5 Uhr früh ins Keio-Spital. Sein Termin war zwar später, aber um 5 Uhr war er da. Er wollte als Erster beim Arzt drankommen, so würde er um zehn oder halb elf fertig sein. Er war ungeduldig, aber nie nachtragend. Er war wie ein Schnellkochtopf – schnell am Kochen und schnell wieder abgekühlt. Mit dieser Art von Charakter war ich vertraut, weil mein Vater genauso war. Wer so etwas aber nicht gewohnt war, dürfte es nicht leicht mit ihm gehabt haben.

Chuo ist ganz zweifellos die Nummer eins. Chuo ist ein Hersteller von Qualität mit allen technischen Ressourcen für Materialentwicklung und Formdesign. Es gibt keinerlei Qualitätsschwankungen, man kann sich auf die Produkte absolut verlassen. Man kann Hüte ja fast aus jedem Material herstellen, sei es Leder, Stoff, Strickware oder anderes. Allerdings müssen die Accessoires im Material dazupassen, und das bedeutet einen beträchtlichen Aufwand an Forschung und Entwicklung, aber Chuo ist in dieser Hinsicht gleichfalls konkurrenzlos. Jedes Jahr kommen neue Materialien heraus, man muß neue Futterstoffe entweder auswählen oder eventuell sogar neu erfinden, ohne das wäre der Hut aus dem neuen Material kein guter Hut mit einzigartigem Geschmack. Chuo hat die Stärke und/oder das Know-How um das zu tun, und das zeichnet sie nicht nur gegenüber den anderen japanischen Hutherstellern aus, sondern weltweit. Die einzige Schwäche, wenn man das so bezeichnen kann, ist der Preis. Chuos Hüte sind teuer. In unserer stagnierenden Wirtschaft fallen die Durchschnittspreise für in großen Mengen hergestellte Hüte, aber Chuo ist in diesem Marktsegment nur wenig vertreten. Ihre Hüte rangieren eine Kategorie höher. Das alles ist ihnen natürlich bekannt, weswegen sie den Kampf in der niederen Preiskategorie durch Eröffnung von Fabriken in Übersee eröffnet haben. Wir haben zahlreiche Geschäftskontakte mit der einzigen Ausnahme der Kinderbekleidung, aber die Handelsvertreter von Chuo sind durchwegs ausgeprägte Persönlichkeiten. Sie sind fähig und routiniert, weshalb es der Nachwuchs bei der Einschulung wohl nicht ganz leicht haben wird. Mit der neuen Generation allerdings wird Chuo weiteres Wachstum erfahren. Mit dem jetzigen Präsidenten Kenji Nishii ändert sich auch die Art, wie die Dinge erledigt werden. In der Dynastie Shigeo gab es viele Brüder und Verwandte, die sich um die diversen Geschäftszweige kümmerten. Bei Kenji ist das eine Ein-Mann-Show, und die Art der Geschäftsführung muß sich anpassen. Daneben ändern sich ja auch die Zeiten und die Gegebenheiten. Kenji begann Ecletico und initiierte eine neue Abteilung, wo diesen Änderungen Rechnung getragen wird.

Für Chuo Boshis Zukunft hoffe ich, dass die Reaktion auf den Markt schneller wird. Die Lieferzeiten müssen kürzer werden, das ist heute unsere Hauptaufgabe. Auf einem derart pulsierenden Markt, wo die Modetrends sich so schnell ändern, ist ein schneller Produktionszyklus unerlässlich. Es muß auch möglich sein, bei Nachbestellungen sofort reagieren zu können. Ich hoffe, dass Chuo ein derartiges System installieren kann. Das Problem mit Chuo ist die Langsamkeit der Reaktionen auf die Änderungen des Marktes und die sich ändernde Trends. Die Preise sind ein weitere Schwachpunkt (Gelächter).

Sie sind die Nummer eins, und ich stelle diese Forderungen mit der sicheren Erwartung von Verbesserungen und weiterem Wachstum in der Zukunft.

Mr. Shigeo Sakai und Chuo Boshi  
Mr. Shigeo Murase  
Präsident, Murase & Co., Ltd.

Shigeo war lebhaft, und er war ein guter Redner. Ich mochte ihn, und wir haben uns oft zu Gesprächen getroffen.

Ich denke, es war Shigeos Vitalität und seine Voraussicht, aber auch seine Beharrlichkeit bei der Verfolgung seiner Ziele, die zum Wachstum von Chuo Boshi beigetragen haben. So war sein Charakter, und deshalb war er bei manchen auch weniger beliebt (Gelächter).

Es ist lange her, dass wir begannen, von seiner Firma zu kaufen. Sogar heute noch bin ich beeindruckt von seiner Reputation, vom Stolz auf die Produkte, die seine Firma erzeugt. Es ist in erster Linie die Qualität, die so viele Großhändler in ganz Japan bei seiner Firma einkaufen läßt. Shigeo duldet da keinen Kompromiß, das war sein Glaube und seine Religion.

#### Murase und Chuo

Meine Firma hat nun das 49. Fiskaljahr begonnen, wir sind also so alt wie die Firma Chuo mit ihrem 50-jährigen Jubiläum. Shigeo begann seine Tätigkeit fast gleichzeitig mit meinem Vater.

Wir begannen etwa 1940 im kleinen, privaten Betrieb meines Vaters. Unsere Eintragung ins Firmenregister hatte bereits vor dem Krieg stattgefunden, aber wir waren Neankömmlinge und hatten deshalb wenig Kontakt mit den Herstellern in Tokio oder Nagoya. Unsere Lieferanten waren hauptsächlich in Osaka zu Hause. Es gab damals recht viele Huthersteller in Osaka, und Chuo war ein neues Mitglied der Branche. Shigeo begann zusammen mit seinem Bruder, und sie machten damals Schülerkappen aus gebrauchten Invernessmänteln, wie mir mein Vater erzählt hat.

1950 waren wir bereits Geschäftsfreunde. Als ich in die Firma eintrat, herrschte hohes Wirtschaftswachstum und Hüte verkaufte sich sehr gut. Kappen für Kinder waren der größte Umsatzbringer. Kinder trugen damals Kappen, wenn sie das Haus verließen. Die Nachfrage nach Kinderkappen war deshalb groß, und entsprechend gab es viele Erzeuger dafür in Tokio und Osaka. Etwa zu dieser Zeit brachte Chuo die waschbare Kappe auf den Markt, was ein großer Erfolg war. Herr Oue war damals als Manager für viele neue Artikel verantwortlich, und als er die waschbare Kappe herausbrachte, stellte er sie in einem Kaufhaus vor, indem er sie öffentlich in einer Waschmaschine wusch. Die Konsumenten hatten genauso wie wir gedacht, dass sich Kappen und Hüte dafür nicht eignen würden, das neue Produkt war also ein radikaler Bruch mit der allgemeinen Erwartung. Die Kappe wurde ein wirklicher Bestseller, und sie war das Resultat der innovativen Kraft und der unbedingten Qualität, die alle auf Shigeos Überzeugungen und Fähigkeiten fußen.

Ich war damals sehr jung und erinnere mich jetzt an diese alten Tage. Heute ist es schwer, einen derartigen Bestseller zu erfinden (Gelächter).

#### Chuo Boshi als Firma

Wegen der langen Zeit unserer gemeinsamen Geschäftsverbindungen kann ich meine Charakterisierung von Chuo in wenige Worte fassen, nämlich: eine Firma, deren Platz die Mitte der Welt der Hüte ist. Sie agieren wie ein Champion, nicht in einer Ecke des Ringes, sondern in seiner Mitte. Immer im Zentrum, ganz egal, was sich in der Peripherie der Hutgemeinde auch abspielt. Wenn ich zurückdenke, denke ich mir immer: die sind einfach großartig. All das ist ein Verdienst von Shigeo.



--- Bedeutet das eine orthodoxe Geschäftspolitik?

Ich weiß nicht ganz, was eine orthodoxe Geschäftspolitik sein soll, da man die Dinge auf hundert Arten erledigen kann. Ich denke, sie sind großartig, weil sie viel Geld verdienen und man sich auf ihre Qualität verlassen kann. Sie vertrauen ihren Produkten, und bei berechtigten Beschwerden tun sie alles, um ihren Fehler wieder gut zu machen. Das war ohne Einschränkungen Shigeos implizite Politik, und ich wußte das nicht durch seine Worte, sondern fühlte es durch seine Persönlichkeit, die ich durch die vielen Kontakte mit ihm gut verstand. Heute gibt es das Product Liability Law und dennoch können wir nicht mit allem zufrieden sein, was wir tun. Heute ist die Zeit gekommen, in der sich Shigeos Geschäftsgrundsätze als richtig und nötig erweisen, und es ist großartig, dass er damit vor 30 Jahren begonnen hat.

Seine Haltung spiegelte sich auch darinnen wieder, wie verlässlich er lieferte. Er pflegte zu sagen, dass er freiwillig Strafe zahlen würde, wenn er einmal einen versprochenen Liefertermin nicht einhalten würde. Es ist mir nicht bekannt, ob er wirklich einmal säumig war und zahlen mußte, aber man erkennt daraus, wie er die Dinge anging. Allerdings weiß ich natürlich nicht, wie andere Leute oder auch seine Angestellten über dieses Thema denken würden.

Was ich von Shigeo gelernt habe

Shigeo pflegte sehr laut zu sprechen und rundheraus zu sagen, was er meinte. Er hat auch oft mit mir geschimpft. Wie ich jung war habe ich mich ein bißchen gefürchtet, ihn zu treffen, habe aber danach getrachtet, mich zu entwickeln, um mit ihm auf gleicher Augenhöhe reden zu können. Ich habe mich selbst trainiert, bevor ich ihn traf, um nicht von seiner lauten Stimme und inneren Stärke besiegt zu werden. Und ich merkte, dass ich nach jedem Treffen mit Shigeo besser geworden war. Er hat mich stets positiv angeregt. Von ihm konnte ich schon lernen wie man Präsident einer Firma ist, als ich noch der Junior in der Firma meines Vaters war. Sooft es mir mein Vater erlaubte fuhr ich nach Oskasa, und das war zwei- bis dreimal im Monat. Nach dem Tod meines Vaters kam ich wöchentlich. Ich traf mich natürlich mit vielen Leuten, aber am häufigsten sah ich Shigeo.

--- Hatten Sie den Eindruck, dass Chuo Shigeo war und Shigeo Chuo?

Nicht unbedingt. Aber in seiner Firma wurden jedenfalls die Dinge genau so erledigt, wie er es für richtig fand.

Ein Produkt von Chuo, egal, ob es sich gut oder weniger gut verkaufte, war für mich ein verlässliches Produkt, in dem Sinn, dass ich damit keinem meiner Kunden Ärger bereiten würde. Deswegen hatte ich ein ganzes Sortiment ihrer Produkte, auch jene, die sich weniger verkauften. Was ich nicht so mochte waren ihre Preise, und die mag ich immer noch nicht. Chuo setzte prinzipiell die Detailhandelspreise auf einen bestimmten Wert fest. Ich glaube, die Verkaufsleute hatten es da recht einfach.

--- Chuo liefert gute Qualität, aber auch zu einem hohen Preis?

Sonst wären sie nicht zu dieser Größe angewachsen. Was ihr Wachstum ausmachte, war die Qualität, und die hatten sie Shigeo zu verdanken.

Wenn ich auch Chuos Preispolitik nicht mochte, blieb mir doch nichts anderes übrig, als Chuos Produkte zu kaufen. Ich brauchte sie einfach. Auch heute geht es mir nicht anders (Gelächter).

Shigeo pflegte zu sagen: „Kaufen sie bei uns. Dann haben Sie keinen Ärger“. Der Preis war hoch, und der Markt gab nicht soviel her, wie Shigeo es erwartet hatte. Aber lassen Sie es mich so sagen: Kein Großhändler hätte sich vorstellen können, ohne die Produkte von Chuo gut sortiert zu sein.

#### Shigeos positive Haltung zur Branche

Ich diskutierte nicht nur geschäftlich mit Shigeo. Wir sprachen auch öfter über Dinge von allgemeiner Bedeutung. Oft fragte er mich, in welcher Position ich meine Firma in der Branche einschätzen würde, verglichen mit seiner eigenen Firma, und dass wir uns nicht damit zufrieden geben dürften, der aktuelle Branchenleader von Nagaya bzw. Mitteljapan zu sein.

Ich bekam viele Anregungen aus dem was er sagte. So eröffnete meine Firma bereits vor 25 Jahren ein Büro in Tokio und die Ausweitung seiner Firma Richtung Tokio machte es unserer Firma möglich, in Ostjapan Fuß zu fassen. Man mußte allerdings eine robuste Natur haben, um die richtigen Schlüsse aus dem zu ziehen, was er sagte. Er sprach mit lauter Stimme und war sehr bestimmt, sodaß ängstliche Naturen ihn lieber nicht nochmals treffen wollten. Je nach Naturell der Angesprochenen konnte man aus seinen Worten entweder lehrreiche Schlüsse ziehen oder sich einfach nur über seine Aussagen ärgern. Er war geradeheraus, und es gab Angestellte, die das nicht ertragen konnten und verärgert kündigten. Ich allerdings mochte ihn. Ich mochte seine gradlinige Art und übernahm sie von ihm. Wegen seines ausgezeichneten Rufs sah man ihm seine direkte, unverblünte Art auch nach. Er zeigte eine Entschlossenheit, und wenn er etwas sagte, stand er auch dazu. Viele bei Chuo verstehen dies und folgen ihm mit gebührendem Respekt.

Ich erinnere mich eigentlich nicht, mit ihm jemals gegessen zu haben, trotz unserer vielen Treffen. Sichtlich hat er mich nie anständig behandelt (Gelächter). Unsere Treffen fanden immer im Büro des Präsidenten statt. Einmal im Jahr kam Shigeo nach Nagoya, um meinen Vater zu besuchen, nicht mehr. Sonst trafen wir uns immer in seinem Büro. Und sprachen über das Geschäft. Über nichts anderes.

#### Chuo Boshi in der Zukunft

--- Wie denken Sie heute über Chuo?

Bringt man heute ein Produkt auf den Markt, überlegt man sich zuerst, welchen Verkaufspreis der Markt oder der Konsument bereit wäre zu zahlen und definiert innerhalb dieses gegebenen Rahmens dann den möglichen Aufwand. Bei Chuo ist das anders. Sie denken so: Wir nehmen dieses Material. So und so groß war unser Aufwand bei der Herstellung. Und deshalb muß auch der Verkaufspreis so und so hoch sein. Sie versuchen, den Verkaufspreis zu diktieren, statt sich selbst dem Markt anzupassen. Ich möchte damit natürlich nicht sagen, dass sie nicht genau über die Kosten Bescheid wüßten, oder sie nicht beachten würden, aber so machen sie es, nach meinem Eindruck.

Das muß mit ihrem Selbstbewußtsein zusammenhängen, das von all den vielen Hüten kommt, die sie in ihrer eigenen Fabrik unter äußerster Qualitätskontrolle herstellen. Früher war es allgemein üblich, die tatsächliche Produktion von irgendwelchen Vertragsfirmen erledigen zu lassen, die sogenannten Produzenten waren dann nur damit beschäftigt, die Produkte dieser

Zulieferer einzusammeln. Bei Chuo war das ganz anders. Sie hatten ihre Produktionsstätte und machten dort alles selbst. Das war wirklich sehr bemerkenswert, und die Angestellten waren darauf auch sehr stolz. Die Leute waren manchmal etwas von oben herab und konnten sagen: Wenn Sie unsere Konditionen nicht wollen, kaufen Sie bitte nicht bei uns – und das hat auch manche Kunden verärgert, uns eingeschlossen (Gelächter). Und dennoch sind wir alle gezwungen, bei ihnen zu kaufen, einfach weil sie so gut sind. Zu einer derartigen Höhe haben sie es bereits geschafft. Wie weit der neue Präsident mit dieser Geschäftspolitik fortfahren wird, wird man sehen müssen, aber ich denke, er sieht es als große Herausforderung.

--- Wie wird es Chuo in Zukunft gehen?

Bis vor sieben oder acht Jahren waren sie die Nummer eins unserer Verkaufsliste. Heute sind sie etwa Nummer acht oder neun. Der Markt wächst, und so nimmt der Anteil von Chuo ab. Es gibt beispielsweise einen eigenen Markt für ganz junge Teenager mit Kosmetikartikeln und Zeitschriften für junge Mädchen. Chuos Hüte führt man dort nicht. Sie machen keine passenden Dinge, und selbst wenn sie es täten, würde alles am Preis scheitern. Deshalb ist Chuo am Jugendmarkt schlecht vertreten. Dort verlangt man nach kurzlebigen Gütern. Dort braucht man auch gutes Schuhwerk, um herumzukommen, und das hat Chuo nicht, weil sie ja im Zentrum des Ringes sitzen. Ich glaube auch, dass bei Chuo keiner der leitenden Angestellten sich in diese Art von Markt und seine Bedürfnisse hineindenkt. Ich habe übrigens Shigeo auch einmal gesagt, dass seine Firma stets mit 100% ihrer Kapazität gefahren würde und keine Zeit für Zufälligkeiten und keine Kapazitätsreserven hätte. Ist mehr Zufall im Spiel, gibt es auch Raum für eine neue Knospe auf dem Markt.

Der Jugendmarkt ist ein Billigmarkt, und das mag für Chuo schwierig sein. Aber die Jugend ist gerade dabei, mehr auf Qualität zu achten und da liegt die Möglichkeit für Chuo. Beispielsweise geht der Trend weg von synthetischem Material und hin zu echtem Leder, von Kalbsleder zu Schafleder und von gewöhnlichem Filz zu aus 100% Wolle erzeugtem Filz. Ich empfehle Chuo, sein Wissen über den Jugendmarkt zu verbessern.

Wie kommt man mit den Änderungen in der Welt zu Recht? Ich finde, eine derart große Firma wie Chuo sollte in den Medien einen neuen Lebensstil mit Hüten und Kappen für jedes Alter propagieren. Ich glaube, es gibt eine Chance für weiteres Wachstum auf dem Markt für Kopfbedeckungen, wenn man nur eine Medienstrategie hat, um ein neues Image für Hüte zu erreichen. Ich denke sogar dass es Chuos Pflicht ist, das zu tun, da sie ihre Kopfbedeckungen im ganzen Land verkaufen. Sie könne sogar daran denken, neue Vertriebswege im eigenen Einflusbereich zu eröffnen.

Sie leisten gute Arbeit bei Design, Qualität und Preis (Gelächter). Sie sind sehr gut, wenn man in kürzeren Zeiträumen denkt. Langfristig sollten Sie in breiteren Kategorien denken. So sehe ich das.

## Kapitel 3 Ein Portrait von Shigeo Nishii

Ein Vierteljahrhundert mit Shigeo Nishii

Hiroshi Ejiri

(Director, Marketing Science)

### Die erste Begegnung

Es war 1974, also vor 28 Jahren, dass ich Herrn Shigeo Nishii, den ersten Präsidenten von Chuo Boshi, traf. Das war gleichzeitig das Jahr

- in dem das Kabinett Tanaka II in das dritte Jahr ging,
- in dem Leutnant Onoda, der seit dem Kriegsende versprengte japanische Soldat, auf der Insel Lubang entdeckt wurde,
- das Jahr des Rücktritts von Präsident Nixon
- das Jahr der Veröffentlichung von „The Study of Kakuei Tanaka“ von T. Tachibana
- und das erste Jahr des Kabinetts Miki.

Es war die Zeit der Götterdämmerung der japanischen Textilindustrie, während die japanische Wirtschaft durch die chemische Schwerindustrie auf weiteres Wachstum zusteuerte. Man war der Meinung, mit der Textilindustrie könne es nur bergab gehen, weil sie zu arbeitsintensiv war. Ich stellte damals in der Zeitschrift *Chuo Koron*, einem führenden japanischen Magazin, fest, dass:

- die Textilindustrie von der Bekleidungsindustrie getrennt werden sollte
- in den USA gab es Einbußen in der Textilindustrie, während die Bekleidungsindustrie wuchs - kluge Lenkungsmaßnahmen vorausgesetzt konnten wir auch für die japanische Bekleidungsindustrie auf Wachstum hoffen.

Mein Artikel fand Beachtung bei den Lesern und ich erhielt viele Anfragen nach Vorträgen. Einmal hielt ich einen dieser Vorträge vor der Handelskammer von Osaka, und später erfuhr ich, dass Shigeo unter den Zuhörern war. Persönlich traf ich ihn allerdings erst in Kobe, wo ich einen ähnlichen Vortrag hielt.

Man hatte mich ersucht, den Vortrag in Kobe über das gleiche Thema zu halten wie in Osaka, was ich tat. Am Ende des Vortrags kam ein kleinwüchsiger Mann, der in der ersten Reihe gesessen hatte, zu mir und sagte mir, dass er zu zweien meiner Vorträge gekommen sei, jetzt aber darüber enttäuscht war, dass ich zweimal dasselbe gesagt hatte. Es war Shigeo. Anschließend stellte er mir mehrere Fragen und teilte mir seine Standpunkte mit. Seine Statements waren logisch, seine Stimme laut, und er erschien mir sehr fordernd. Ich antwortete ihm und erklärte auch, warum ich zweimal über das gleiche Thema gesprochen hatte, was er akzeptierte. So war unser erstes Treffen und der Beginn einer Freundschaft, die ein Vierteljahrhundert halten sollte.

### 25 Jahre in Verbindung

Jeder von uns hat Freunde, die er häufig trifft, aber nur mit wenigen Menschen trifft man sich ein Vierteljahrhundert lang jeden Monat. Auf Shigeo und mich traf das zu. Wahrscheinlich traf ich ihn sogar häufiger als Kenji, sein Sohn und jetziger Präsident der Firma.

1979 verließ ich das Distribution Research Center, wo ich Direktor gewesen war, und baute zusammen mit meinem Kollegen K. Kashima das Marketing Science Institute auf. Wir begannen mit Vortragsveranstaltungen mit dem Titel „Analyse der Informationen über die Bekleidungsindustrie“ in Tokio alle vierzehn Tage. Unter anderen nahmen teil:

- Herr Kunio Watanabe, Präsident, Kind Wear
- Herr Genjiro Terada, Präsident, Caravan
- Frau Kinoku Kojima, Präsidentin, Tokyo Soir
- Herr Hajime Yanagisawa, Präsident, Isshu

sowie

- Herr Shigeo Nishii, Präsident, Chuo Boshi.

Bei diesen Treffen war es üblich, sehr offen zu sprechen, und die Anwesenden erfuhren von Shigeo sehr viel über Hüte, darunter auch ganz detaillierte Angaben zur Produktion.

1985 entwickelte sich aus diesen Vortragstreffen das Forschungstreffen für die Bekleidungsindustrie, und Shigeo nahm stets teil. War er einmal verhindert, kam sein Sohn Kenji.

Abgesehen von diesen Veranstaltungen sah ich Shigeo auch, wenn ich zur Analyse des Hutmarktes zu Shigeo nach Osaka fuhr, oder eine Firmenanalyse von Chuo Boshi machte, beides auf Wunsch von Shigeo. Etwa zu dieser Zeit stellte ich in einem Artikel das „Representative System“ der USA vor, wofür sich Shigeo sehr interessierte - und eine Gesellschaft namens „Daibo“ gründete. Ich fuhr damals häufig nach Osaka, um ihm Ratschläge für das Management von Daibo zu geben, auch dabei trafen wir uns.

In den letzten zehn Jahren pflegte Shigeo einmal monatlich ins Keio-Spital in Tokio zu gehen um sich untersuchen zu lassen, und bei diesen Gelegenheiten trafen wir uns stets im Hotel Okura um miteinander zu Abend zu essen. Unser letztes Treffen bei Okura war am Dienstag, dem 8. Jänner 2002.

Es gibt viele Gründe, warum wir über so viele Jahre Freunde sein konnten, darunter unsere gemeinsamen Ansichten, wie man zum Wachstum der Bekleidungsindustrie beitragen könnte. Ein weiterer Grund war, dass wir beide in Korea geboren und aufgewachsen waren, Shigeo in Daikyū und ich in Pusan, und schließlich auch, dass wir beide die Vorkriegszeit und die Kriegszeit erlebt hatten, obwohl ich etwas jünger war als er.

Worüber haben wir also gesprochen?

Ein geborener Unternehmer

Zuerst möchte ich sagen, worüber wir nicht gesprochen haben:

- Filme
- Theater
- Musik
- Romane
- Sport
- Hobbies

- Reisen
- das Fernsehprogramm.

Mag sein, dass wir einen eingeschränkten Gesichtskreis hatten, keinen Sinn für Geschmack und Humor.

Stattdessen sprachen wir über:

- den Niedergang der Kaufhäuser
- das niedrige Niveau der Spezialitätengeschäfte
- das mangelhafte Wachstum von Daibo
- negative Faktoren in der Hutindustrie
- den Wechsel im Management von Chuo Boshi
- Shigeos Vorstellungen als Aufsichtsrat von Chuo Boshi
- Erbe und Nachfolge
- seine Krankheit und die Prognose
- gute und preiswerte Restaurants
- Erinnerungen an unsere Soldatentage.

Man sieht, meistens drehte es sich um Chuo Boshi.

Shigeo war damals bereits 84. Einige Jahre vorher hatte er seine ursprüngliche Position bei Chuo Boshi verloren und durfte mit seinen früheren Angestellten keinen Kontakt mehr halten. Es war ihm auch nicht erlaubt, bei der Entscheidungsfindung mitzuwirken. Er war aber immer noch an Chuo Boshi interessiert. Was immer ihn in der Snackbar des Hotels, in dem er sich in seinen letzten Stunden aufhielt, bewegt hat, wissen wir nicht, aber ich kann mir leicht vorstellen, dass es die zukünftige Linie von Chuo gewesen sein muß, besonders hinsichtlich des Wiederaufbaus der Verkaufsabteilungen in den Kaufhäusern. Er war mit Fleisch und Blut Unternehmer und dachte stets an seinen Betrieb, sei es an seinem Schreibtisch, im Bett, oder auf dem Totenbett.

Fest auf den Fundamenten des Berufes stehen

Diese Redewendung findet sich in keinem Wörterbuch, aber es gibt so etwas Ähnliches wie ein „auf den Fundamenten des Berufes stehen“. Das bedeutet die totale Hingabe an einen Beruf, an ein Geschäft, das man aus vielen Alternativen nur für sich ausgewählt hat. Shigeo war die Verkörperung dieses Ausdrucks.

Als ich noch ein Kind war, ging mein Vater stets mit weichen Hüten aus, im Sommer mit Panamas. In meiner Collegezeit wurden die Collegekappen weniger und man wurde eher als „groovy“ angesehen, wenn man keine Kappe trug. Mittlerweile sind die Hüte fast vollständig verschwunden, und Kappen trägt man bei Freizeitaktivitäten, etwa zur Reise. Der Hutmarkt hat sich also sehr verändert.

Es war zuletzt keine gute Zeit für uns Huterzeuger. Fast niemand wollte einen Hut kaufen, weswegen ich Shigeo empfahl, Damenhüte herzustellen. Als Verkaufsstrategie möchte man sich mit neuen Produkten an die geänderte Marktsituation anpassen, die sich aus den neuen gesellschaftlichen Gegebenheiten entwickelt. Dies ist die goldene Regel des Marketing.

Er lehnte ab und sagte, er würde weiter Männerhüte herstellen. Er sagte auch, dass sein Sohn vielleicht einmal anders entscheiden würde, aber solange er das Ruder in der Hand hielt, würde er nichts ändern. Und er fuhr fort:

1. Sein Wissen betreffe Männerhüte, und dieses Wissen würde er nicht wegwerfen.
2. Er wollte Nummer eins werden, nach Erlangung dieses Zieles würde seine Firma noch profitabler werden.
3. Es sei ihm klar, dass das Männerhutgeschäft keine großen Umsätze bedeuten würde, aber nicht die Umsätze seien wichtig, sondern der Verdienst, und auch am Hutmarkt könnte man mit einem stabilen Verdienst rechnen.
4. Das Hutgeschäft sei nicht tot. Bei Spezialisierung auf jene Hüte, die der Markt verlangen würde, könnte Chuo überleben und eine solide Daseinsberechtigung haben.
5. Die Konkurrenz der ausländischen Marken würde zunehmen, aber solange Chuo bei der Kreativität führend sei könne Chuo die Konkurrenz aus Übersee abwehren.

Er zählte diese Gründe vollkommen ohne Pause oder Unterbrechung in einigen Minuten herunter und ich war von der Schlüssigkeit seiner Gedanken überwältigt, die mit ihrer Kraft jede Kritik überwand, und ich war von seiner Sachkunde überwältigt, von der Art, wie er fest auf den Fundamenten seines Geschäftes stand, und nach diesem Erlebnis sah ich davon ab, ihm nochmals etwas zu empfehlen. Shigeos Philosophie war das „Aufbauen auf den Fundamenten des Berufes“. Das paßte zu jemandem, der buchstäblich mit nichts begonnen hatte und den größten Huterzeuger Japans erschaffen hatte.

Sorge über die schwindende Bedeutung der Kaufhäuser

Shigeo kritisierte die Kaufhäuser, weil ihm die Großhändler erzählt hatten, wie arrogant und eigensinnig die Einkäufer der Kaufhäuser agierten. Er sagte, dass die Großhändler nichts verdienen würden, weil sie von den Kaufhäusern zu folgendem gezwungen würden:

1. große Mengen retournierter Artikel zurückzunehmen
2. für die Fehler in der Lagerhaltung der Kaufhäuser geradezustehen
3. sich an den Reklameausgaben der Kaufhäuser zu beteiligen
4. alle möglichen anderen Ausgaben mitzutragen
5. den Kaufhäusern bestimmte Waren abzunehmen, die diese den Großhändlern verkaufen wollten.

Ich glaube, an dieser Situation wird sich bis heute nicht viel geändert haben, die Großhändler werden es immer noch schwer haben.

Allerdings glaube ich auch, dass Shigeo seine Haltung gegenüber den Kaufhäusern in dieser Zeit geändert hat. Er war nun überzeugt, dass die Kaufhäuser aussterben und als Vertriebsweg im ganzen Land ausfallen könnten. Chuo verkaufte die meiste Ware über Kaufhäuser und Hutgeschäfte. Die Hutgeschäfte allerdings waren größtenteils mit dem Verschwinden der Geschäftsarkaden (die früher die Umgebung der Bahnhöfe bildeten) ausgestorben, nachdem die Zahl der Autos zugenommen hatte weil die Menschen in die Vorstädte gezogen waren. Damit waren die Kaufhäuser als einziger Vertriebsweg übergeblieben.

Nur war die wirtschaftliche Situation der Kaufhäuser leider schlecht. Bereits vor der Zeit der bubble period, der überhitzten Wirtschaft, waren sie nicht sehr profitabel gewesen, nachher aber ging es ihnen noch schlechter, und viele mußten in Konkurs gehen. Man sagte, dass schließlich nur eine oder zwei Kaufhausketten überleben würden.

Der Abstieg der Kaufhäuser hätte sich auch für Chuo als fatal erweisen können. Shigeo sah das so, und es ist wahr. Die Hüte von Chuo liegen bezüglich Qualität und Preis im obersten Bereich, und die Kaufhäuser sind der einzig mögliche Vertriebsweg. Wenn die Kaufhäuser verschwinden, wird es auch Chuo so ergehen.

Ich habe deshalb in den letzten Jahren mit Shigeo sehr viel über folgende Themen diskutiert:

1. Kann man den Abstieg der Kaufhäuser verhindern?
2. Was könnte sie wiederbeleben?
3. Wie könnten sie ihr ursprüngliches Wachstum wiedergewinnen?

Shigeo war damals bereits aus dem Management von Chuo ausgeschieden und verbrachte seine Tage lesend in seinem Appartement. Seine Gedanken kreisten darum, wie man den Verfall der Kaufhäuser stoppen konnte. Er war ein Mann von klarem Verstand. Es freute ihn, auf diese Fragen Antworten zu finden, er war diese Art Unternehmer. Den Grund, warum der Unternehmer Shigeo sich solche Gedanken um die Kaufhäuser machte, habe ich gerade dargelegt. Deren Zukunft hing eng mit jener von Chuo Boshi zusammen. Rückblickend glaube ich, dass ihm die Beschäftigung mit diesen schwierigen Fragen sogar Freude bereitet haben könnte.

#### Klärende Worte über Daibo

Ich finde, das Konzept von Daibo spiegelt einfach nur die logisch denkende Persönlichkeit von Shigeo. Daibo fungiert als Agent zwischen dem Hersteller Chuo und der Detailhändlern, was zum Mißverständnis geführt hat, Daibo könnte damit die Großhändler ersetzen. Manche kritisieren Shigeo und glauben, sein Ziel wäre ein Direktvertrieb an die Detailhändler gewesen. Das ist aber nicht richtig. Er verkaufte grundsätzlich über die Großhändler. Es gibt aber die Situation, wo neue Kreationen zwar vom Handel gewünscht werden, von den Großhändlern aber nicht akzeptiert werden. Diese Produkte werden dann über Daibo an die Detailhändler verkauft und führen dort zu einem breiteren Angebot. Je mehr die Detailhändler an einem breiten Angebot und die Großhändler an einer möglichst effektiven Lagerhaltung interessiert sind, umso größer wird der Spielraum für Daibo. Tatsächlich lud Shigeo sowohl die Detailhändler als auch die Großhändler zur Präsentation neuer Produktlinien ein und verkaufte jene Produkte, für die sowohl der Groß- als auch der Detailhandel Interesse zeigte über Großhändler. Waren Produkte von Interesse für den Detailhandel, nicht aber für den Großhandel, wurden sie über Daibo vertrieben. Daibo war also eine Ergänzung des Vertriebswegs. Shigeo hatte sich diesen Mechanismus ausgedacht, um sonst unvereinbare Verkaufselemente doch in Einklang zu bringen: den Wunsch der Detailgeschäfte nach einem breiten Angebot und gleichzeitig den Respekt für die Bedürfnisse des Großhandels nach einem schmaleren Angebot und günstigerem Lagermanagement. Ich halte diese Einführung für eines der Meisterstücke von Shigeo.

#### Verzögerung bei der Geschäftsübergabe

Ich glaube, dass Shigeo sich bereits sehr früh entschlossen hatte, seinem Sohn, der damals noch bei Renown, einer führenden japanischen Kleiderfirma, arbeitete, als seinen Nachfolger vorzusehen. Viele Kleiderfabrikanten machten sich Sorgen um ihre Nachfolge, aber Chuo befand sich in der glücklichen Lage, mit Kenji Nishii, dem Sohn Shigeos, den sinnvollsten Nachfolgekandidaten zu haben, sowohl was seine Fähigkeiten, als auch seinen ausgezeichneten Ruf bei den Angestellten anging.



Einmal sagte ich Shigeo, dass er sich glücklich schätzen könnte, einen derart guten Nachfolger zu haben, was er kurz bejahte.

Einige Jahre nachdem Kenji von Renown zurückgekehrt war fragte ich Shigeo, warum er nicht zurücktreten und den Präsidentenstuhl an Kenji übergeben würde. Seine Antwort war, dass Kenji nicht ganz gesund sei und er sich darüber sorgen würde, was sich allerdings als unrichtig herausstellte, denn Kenji sagte mir auf Anfrage, dass er durchaus nicht krank wäre.

Es war Shigeo, der in der Zwischenzeit krank geworden war und einen Rollstuhl benutzen mußte. Dennoch lehnte Shigeo einen Rücktritt ab. Er war damals in der Mitte seiner Siebziger und sagte mir, er würde es Kenji überlassen, ob er sich von einer zum Konzern gehörenden Taxifirma trennen oder deren Management übernehmen wolle.

Zu Chuo Boshi sagte er kein Wort.

Vor einigen Jahren wurde mir dann bekannt, dass man Shigeo zum Rücktritt gezwungen hatte. Ich rief ihn an, wurde aber von der Zentrale zunächst nicht verbunden und wartete lange, bevor ich schließlich durchgestellt wurde. Einige Tage später traf ich Shigeo, der mir von seinem zwangsweisen Rücktritt erzählte, und dass er diese Art des Abganges nicht erwartet hätte. Ich selbst empfand seinen Abgang als positiv für die Firma, aber sichtlich war Shigeo wegen der Art seiner Entmachtung und der ganzen Vorgänge um seinen Rückzug verletzt. Mehrere Jahre beklagte er sich bei mir darüber, weshalb ich ihm empfahl, Reisen zu unternehmen oder seine Memoiren zu schreiben, Bonsais zu sammeln oder sich mit Haustieren und Pflanzen zu beschäftigen. Sichtlich hielt er von meinen Ideen nicht sehr viel, denn jedesmal wenn wir uns trafen, machte er sich Gedanken um die Zukunft der Kaufhäuser.

Dass sein Sohn Kenji ein würdiger und kompetenter Nachfolger war erkannte Shigeo innerhalb von wenigen Tagen. Ich verstehe nicht, warum Shigeo sich bei der Übergabe an seinem Sohn im letzten Moment so geziert hatte. In seinem Testament nämlich bedachte er Kenji so großzügig, als es das Steuergesetz nur erlaubte.

Er sagte mir, dass er dabei so weit gegangen sei wie möglich, nachdem er sich vorher in einem Seminar genau über das Erbrecht unterrichtet hatte. Ich glaube deshalb, dass sein Zögern bei der Geschäftsübergabe nur eine Folge seiner emotionalen Bindung an die Firma war.

### Ein Mann folgt seinem Traum

Shigeo war ein Mann, der seinen Traum bis in seine Achtzigerjahre hinein verfolgte, und ich kann anders, als ihn dafür zu respektieren.

Nach seinem 80. Geburtstag sagte er, dass seine Gesundheit schlechter würde. Er aß nicht mehr soviel Fleisch wie früher, nahm nur zwei Mahlzeiten am Tag zu sich und frühstückte weniger und weniger. Das Gehen bereitete ihm zunehmend Schwierigkeiten. Seine Freunde verstarben, und schließlich auch sein Bruder. Er pflegte zu sagen, dass er als nächster an der Reihe sein würde. Obwohl er ein alter Mann war, konnte er aber plötzlich aufleben, wenn er völlig klar und logisch von seinen nächsten Plänen sprach: der Erstellung und Verwirklichung eines Geschäftsplans. Das war das Wichtigste in seinem Leben. Ich erkannte, dass man ihm seine Träume von neuen Geschäften und sein Streben nach deren Verwirklichung lassen mußte, wenn man ihm weiter gönnen wollte, zu leben.

Shigeo erzählte mir von zwei Träumen, die er verfolgte, nämlich die Einrichtung von neuen Verkaufskontoren in den Kaufhäusern und die bessere Verwendung eines Gebäudes in Aoyama, Tokio, das er besaß. Noch wichtiger war ihm aber ein weiterer Traum, nämlich das Management eines Altenheimes in Osaka in der Nähe seiner Firma. Seine Träume waren ohne Ausnahme selbstlos und im Interesse anderer Menschen. Mit achtzig träumte der alte Mann immer noch, wie er der Allgemeinheit nützlich sein konnte.

#### Ein Kameradenversprechen

Als mir Shigeo sagte, dass er in Daikyu in Korea begraben werden wollte und nicht in Japan war ich überrascht und beeindruckt. Viele Leute wollen bei ihren Vorfahren beerdigt werden, er aber nicht. War es, weil sein Vater sein Geschäft in Daikyu begonnen hatte und er dort aufgewachsen war? Nein, das war nicht der Grund. Er hatte das Versprechen abgegeben, in einem fremden Land begraben zu werden, als er sich an der chinesischen Front von seinen sterbenden Männern verabschieden mußte und sie damit tröstete, dass auch er einmal in fremder Erde begraben würde, wenn die Zeit gekommen sei. Er vergaß sein Versprechen nicht.

#### Ein Mann des steten Strebens

Als sein Vater nach dem Krieg nach Japan zurückgekommen war, ließ sich seine Familie in Aichi nieder und Shigeo ging alleine nach Osaka, um 1946 seine Huterzeugung mit nur zwei Nähmaschinen zu beginnen. Er ist nicht der einzige mit einer derartigen Geschichte, aber seine Anstrengungen, um nach einem mageren Anfang der größte Huterzeuger Japans zu werden, müssen enorm gewesen sein.

Shigeo pflegte eine Kolumne im PR-Magazin von Chuo „Hat Data Bank“ zu schreiben. Es gibt nicht viele Geschäftsleute die schreiben. Man muß sich dazu vorbereiten, man braucht Zeit und Konzentration um einen Entwurf zu erstellen und ihn zu Papier zu bringen. Geschäftsleute sind üblicherweise zu beschäftigt für so was, aber Shigeo tat es. Mein Respekt, möchte ich sagen.

Er las viele Bücher über die Geschäftswelt, vielleicht auch teilweise wegen seiner eigenen Schreibarbeiten. Wenn ihn ein Buch beeindruckte, konnte er es durchaus mehrfach lesen. Auch meine Bücher las er mehrfach, darunter „Quo vadis, Fashion Industry“, „Returned Goods“ und „Renovation of Department Stores“, und ich betrachte das als große Ehre.

Belesen, wie er war, war er einer der intelligentesten und eloquentesten Opinion Leaders der Hutindustrie. Seine Klarheit im Gedanken mußte von den vielen gelesenen Büchern kommen und dem Wissen daraus, das er in ein logisches System seiner persönlichen Weltanschauung geordnet hatte und das er in prägnanten und überzeugenden Schriften ausdrückte.

„Wer immer stehend sich bemüht, den können wir erlösen“ sagen die Engel im zweiten Teil von Faust von Johann Wolfgang von Goethe. Heute tendiert man, das „stete Bemühen“ zu belächeln, aber ich bin gegen diesen Trend. Nur durch Bemühen kann man lernen und ein Großer werden. Shigeo war der lebende Beweis dafür.

Das ist alles, was ich über Shigeo weiß, dem ich ein Vierteljahrhundert ein Freund war. Und ich bin nicht sicher, ob ich ihm heute und hier gerecht werden konnte.

Erinnerungen während der Fahrt in einem Shinkansen  
von Yoko Ohara, Vorsitzende, IFI Business School

Ein unerwarteter Anruf

„Ich würde Sie gerne kennenlernen“ sagte der Mann am anderen Ende der Leitung, und es war Shigeo, dem ich vorher noch nie begegnet war. Das war 1972. Diese Form der Kotanktaufnahme war, wenn ich so zurückdenke, recht typisch für Shigeo.

Ich nahm damals als Planungsingenieur am FIT-Seminar von Asahi Kasei teil, worüber auch die Medien berichteten, und Shigeo hatte einen der Artikel gelesen. Er kam mit seinem Sohn Kenji, dem jetzigen Präsidenten von Chuo, ins Imperial Hotel, wo das Seminar stattfand. Wir stimmten überein, dass Kenji nach New York fahren sollte, um dort am FIT-Programm teilzunehmen.

Das FIT-Programm war ein Seminar über die Modebranche und wurde von Asahi Kasei gesponsert. Ursprünglich war es ein Lehrgang des Fashion Institute of Technology in New York. Ich hatte an diesem Seminar in den 1960er Jahren teilgenommen, im Auftrag von Asahi Kasei, meinem Auftraggeber. Dort gab es ein Buch mit dem Titel „The World of Fashion Business“ von Professoren des Institutes, welches ich ins Japanische übersetzte und zum Gedenken an den zehnten Jahrestag der Einführung von Cashmilon (einer dem Kaschmir ähnlichen Kunstfaser) durch Asahi Kasei herausgab. Das Buch fand allgemeine Beachtung und mündete in ein ständiges Seminar in Tokio mit Vorlesungen von Professoren, die vom FIT New York geholt wurden. Das Buch von XXXXXX XXXXXXXX, verlegt bei Toyo Keizai Shimpo, brachte die japanischen Hörer zum ersten Mal in Kontakt mit dem Konzept des Fashion Business und wurde von vielen Lesern gelobt, die darauf drangen, das Seminar in Japan zu veranstalten, so waren sie vom hochentwickelten Geschäftssystem der amerikanischen Modeindustrie beeindruckt. 1970 war es dann so weit, das Seminar wurde daraufhin bis 1997 jährlich abgehalten, wonach die IFI Business School die Verantwortung übernahm und damit viel zur Erziehung und dem Training der Menschen jener japanischen Industriezweige, die mit der Modeindustrie zu tun haben, beitrug. Die meisten Manager der Branche wurden in diesen Seminaren ausgebildet. Shigeo war der erste, der den Wert dieser Seminare erkannte. Er sandte nicht nur viele Leute aus seinem Stab bei Chuo, sondern besuchte das Seminar auch selbst, und nachdem er es absolviert hatte ging er zweimal zum FIT in New York, um das Seminar auch in seinem Herkunftsland zu besuchen.

In einem Shinkansenzug

Als ich Shigeo zum srsten Mal traf lebte ich in Himeji, wo mein Mann arbeitete, und pendelte zwischen dort und Tokio. Meine Zeit in Tokio war deshalb eher begrenzt, und wir konnten uns meist nur an Samstagabenden und anderen unglücklichen Zeitpunkten sehen. Das Versprechen „bis bald!“ konnten wir meist nicht einhalten, da wir stets irgendwelche Termine hatten. Shigeo schlug daraufhin Treffen im Zug vor, da er von meinen Reisen wußte und selbst stets zwischen Tokio und seiner Heimatstadt Osaka pendelte. Wir nahmen den gleichen Zug und hielten unsere Gespräche zwischen Tokio und Osaka. Er hatte eine weite Sicht, und die Gespräche mit ihm waren immer interessant. Ich schrieb für einige Wirtschaftsblätter und er schrieb dann Kommentare zu meinen Artikeln, oft mit scharfen und prägnanten Sätzen und stets gekonnt. Es war Mitte der 1970er Jahre dass wir an Bord des Zuges über junge Unternehmer sprachen, und das war gleichzeitig die Zeit, als gerade viele junge Leute die Schalthebel seiner Firma übernommen hatten. Wenn ich die junge Generation lobte und sagte,

dass die jungen Leute eher geeignet für das neue Zeitalter wären, pflegte er zu protestieren und zu sagen, dass das nicht unbedingt so sei. Er sagte das sehr lebhaft und prägnant, und ich habe es nicht vergessen. Bald waren einige dieser Firmen bankrott, was Shigeos Ansicht bestätigte. Später schrieb er mir einmal, dass es viele Wege in der Geschäftswelt gäbe, und dass der Verfolg der neuen Dinge nicht immer der beste Weg zum Erfolg sei.

Schnelle Entscheidung, dynamisches Handeln

Es war der seltene Fall, dass ein arrivierter älterer Geschäftsmann Rücksicht auf die Termingestaltung einer sehr jungen Frau nahm, nur um ein Treffen mit ihr im Zug wahrzunehmen. Shigeos Geburtsort war Korea, und er blieb während des Krieges in China, und das ergab etwas, was seinen Charakter weiter machte als bei einem normalen Japaner. In seiner Generation gab es viele solche in Übersee geborenen Persönlichkeiten.

Ihre Lebensart ist gradlinig, und in mancher Hinsicht ähneln sie den Amerikanern. In Amerika können sie wichtige Persönlichkeiten treffen, ohne ihnen vorgestellt worden zu sein - in Japan wäre es unmöglich, einen Spitzenmann zu erreichen, das würde von mehreren „schützenden“ Zwischenstufen verhindert. So war Shigeo. Ein Musterbeispiel von einem Unternehmer. Eines Tages bekam ich ein Paket mit einem geräucherten Lachs. Ich konnte mir nicht erklären, warum ich es bekommen hatte, und dann erinnerte ich mich, dass ich vor langer Zeit erwähnt hatte, dass ich geräucherten Lachs mit Rahmkäse auf einem Brötchen lieben würde. Er war ein Mann, der sich an die kleinsten Details der Gespräche mit seinen Freunden erinnern konnte, was ihn sehr gewinnend machte. Er war Feinschmecker und sehr anspruchsvoll beim Essen. Er nahm mich auch in mehrere Restaurants mit, die er entdeckt hatte.

Seine Sorge galt dem Wohlergehen seines Industriezweigs, und er war in jüngeren Jahren Direktor der Vereinigung der Hutindustrie. Er war zwar immer sehr beschäftigt, aber stets auch sehr zielstrebig.

Alle Neue interessierte ihn, und er war der erste Mann, der ein Vertretersystem einführte, wobei ihm seine Hingabe und sein entschlossener Wille zum Erfolg führten. Alles in allem war er ein Mann der Ideen, des Wissens und der Tat.

Als die Kirschen in voller Blüte standen

Hiruyoshi Tokunaga  
Mitglied der Stadtverwaltung von Osaka

--Wie lange kannten Sie Herrn Nishii?

Herrn Susumu Nishii traf ich erstmals vor etwa dreißig Jahren bei einem örtlichen Treffen der Geschäftsleute in seiner Firma. Aus Altersgründen besucht er diese Treffen nicht mehr, aber ich kenne ihn jedenfalls schon lange. Seinen Bruder Shigeo traf ich vor etwa zwanzig Jahren zum ersten Mal. Shigeo war eine ganz anders geartete Persönlichkeit als sein Bruder und ein interessanter Mann.

Er nahm stets an der Generalversammlung teil und sagte mir, was es für ein Vergnügen war, den Vorträgen zuzuhören. Die Vortragenden waren entweder Ärzte aus einem der Spitäler oder Gesundheitsbeamte, und da die Teilnehmer alle mit dem Gesundheitswesen zu tun hatten, herrschte immer gespannte Aufmerksamkeit.

Shigeo war ein Mann des Wissens, er wußte über alles Bescheid, über Politik, Wirtschaft und so weiter. Er war sehr empfänglich für gesellschaftliche Änderungen und reagierte in seiner Firma schnell darauf. Er war ein Mann der Voraussicht.

Ein Mann erkennt die Zeichen der Zeit und reagiert schneller als andere

Shigeo war sehr mitteilksam. Er forderte mich stets auf, zu sprechen, schließlich aber war er derjenige der sprach, und ich hörte zu.

Er sprach auch über das Geschäft und hatte stets einige Pläne im Kopf, die er mit mir genau diskutierte.

Mit der Eröffnung eines Zweigwerkes in Kagoshima im südlichen Japan bewies er klare Voraussicht, während damals noch kein anderer einen derartigen Plan erwogen hätte. Er setzte stets seine gesamte Intelligenz und Aufmerksamkeit für sein Geschäft ein und dachte voraus. Er war sehr initiativ, ein Vorausahner.

Er gründete eine Wohnanlage für ältere Leute. Als sie eröffnet werden sollte gab es nichts Vergleichbares und er war seiner Zeit voraus. Es gab einige technische Schwierigkeiten und die Eröffnung des Gebäudes verzögerte sich bedauerlicherweise, dennoch: er war damit seiner Zeit weit voraus. Er hatte für sich selbst ein Zimmer und für seinen Bruder ein weiteres Zimmer vorgesehen und auch die Namensschilder vorbereitet. Es war Susumu nicht möglich einzuziehen, und so lebte er allein in seinem Apartment. Im Gebäude gab es einen riesigen Kinosaal mit großer Leinwand, und es gab auch andere fortschrittliche Dinge. Er liebte nicht nur alles Neue, er nahm vieles Neue vorweg. Einst hatte er einen Fitnessraum in seiner Firma eröffnet mit Aerobics und Kursen an den Trainingsgeräten – nirgends auf der Welt gab es etwas Vergleichbares. Er rief mich an und sagte mir, ich sollte mir alles ansehen. Ich kam gerade zurecht, als ein professioneller Trainer einen Aerobic-Kurs hielt. Man prüfte auch freundlicherweise meinen Blutdruck. Niemand hatte so etwas je erlebt.

Allein beim Betrachten der Blüten

Er war offen und anspruchslos. Damals, vor etwa zehn Jahren, sah ich ihn oft in einem bescheidenen Speiselokal in der Nähe seiner Fabrik. Das war kein Ort für den Präsidenten einer großen Firma. Ich aß dort öfter Currynudeln und er war eine Naschkatze und aß gerne große Kuchen.

Ich glaube, Männer seines Ranges sind stets von vielen Menschen umgeben, aber er liebte die Einsamkeit. Ich sah ihn oft allein an den verschiedensten Orten wie etwa Kaufhäusern oder Lobbies in Hotels. Das letzte Mal sah ich ihn im Palast von Osaka während der Kirschblüte. Er war allein. Es gibt einen Teil des Parks, wo damals viele Kirschbäume in voller Blüte standen und während ich dort mit meiner Frau spazierte entdeckte ich Shigeo, der allein dort war. Er saß auf einer Plastikfolie in der Wiese, aß etwas und trank Bier dazu. Es dämmerte bereits, er schien aber fröhlich. Als er mich bemerkte freute er sich und lud uns ein, doch bei ihm zu sitzen. Ich war mit dem Auto unterwegs und konnte seiner Einladung, doch mit ihm etwas zu trinken, nicht nachkommen, aber er bestand darauf dass wir uns niedersetzen sollten. So saßen wir denn zehn Minuten bei ihm und verabschiedeten uns, indem wir ihm einen schönen Abend wünschten.

Rückschauend vermute ich, dass ich länger bei ihm geblieben bin, vielleicht eine halbe Stunde, da es unser letztes Treffen war. Der Platz an dem er saß war wirklich sehr schön mit einer wunderbaren Aussicht. Es gab sogar ein Treffen der APEC in der Nähe. Er freute sich, ganz allein die Blüten anzusehen, und er sagte, wie gut die Kirschen wären. Er war anders als wir, die wir uns freuen, mit jemandem zusammen zu sein. Eine eindrucksvolle Erinnerung.

Frau Tokunaga

Er war ein poetischer Mensch. Er liebte es, allein zu sein, während andere sich trafen. Er trank genußvoll Wein und betrachtete die Blumen. Er ließ auch Stiefmütterchen vor dem Fabriksgebäude pflanzen. Er liebte Blumen sehr.

Damit meine ich aber nicht, dass er vielleicht Menschen verabscheute. Er diskutierte gerne und liebte Gesellschaft. Obwohl wir uns nicht näher kannten weiß ich, dass er ein Mann mit einem guten Herzen und einem Sinn für Humor war. Ich hatte keine geschäftlichen Beziehungen zu ihm, was es mir vielleicht ermöglicht hat, diese Seiten seiner Persönlichkeit zu sehen.

Ich denke noch oft an ihn.

Konsequent und zuversichtlich

Wenn ich an Shigeo denke, fällt mir immer ein, wie er mit seinen Angestellten umgegangen ist. Er war so ein großer Unternehmer und bestimmte über so viele Firmen, dennoch trat er nie in Erscheinung. Er verstand es, zu delegieren. Er stand nie im Scheinwerferlicht. Er hörte seinen Leuten zu und gab ihnen Anweisungen. Später hörte er ihre Berichte und bestimmte die nächsten Schritte. Er hatte etwas von einem Flugdienstleiter im Tower, wenn er so dasaß und dachte.

Wir wissen, dass das ein guter Weg ist, die Dinge zu erledigen, dennoch können wir ihn darin nicht nachahmen. Ich bewundere, dass er die Firma so geführt hat. Vermutlich hat es sich das während des Militärdienstes angeeignet. Nach außen trat er nicht in Erscheinung, und dennoch war er der Zentralpunkt von allem. So brachte er es fertig, derart große Firmen wie Chuo Boshi oder die Taxifirma führen.

Er war ein offener Mann, aber einer mit Herz. Er bediente sich der Leute mit Talent, ohne aber deshalb die weniger begabten zu ignorieren. Wenn er jemanden akzeptiert hatte, ließ er ihn nie mehr im Stich. Um so zu arbeiten, braucht man sehr gute und enge Berater. In den späten Tagen seiner Ära hatte er selbst Probleme, gab aber seine Grundsätze der Mitarbeiterführung nicht auf.

Die günstige Lage in der Stadt

Reizo Nakase  
Tax Counsel

Einer der Gründe für seinen Erfolg war die gute Lage der Firma. Sie lag in der Mitte von Osaka auf einem 5.000 Quadratmeter großen Grundstück. Das muß eine große Rolle gespielt haben. Während der Zeit der überhitzten Konjunktur bauten Firmen auf dem Land, aber seine Firma im Zentrum einer Großstadt zu haben bedeutete, nie Mangel an qualifizierten Mitarbeitern zu haben. Die jungen Leute verlassen das Land, und dadurch haben die Fabriken

dort nur ältere Leute zur Verfügung. Auch das wird dazu beigetragen haben, seine Firma zur größten in der japanischen Hutbranche werden zu lassen. Und auch seine Taxigesellschaft kann sich ähnlich glücklich schätzen, denn sie besitzt eine eigene Firmentankstelle in Tennoji (einem südlichen Distrikt Osakas), wovon andere Firmen nur träumen können. Sein Bruder Isamu war für die der Führung der Taxifirma zuständig, und auch er war ein sehr kluger Mann. Er begann damit, die Taxis – erstmals in Japan – auf Gasbetrieb umzustellen. Er hätte das patentieren sollen, freute sich aber so über die allgemeine Verbreitung des Gasbetriebs, dass er es nicht getan hat. Heute sind gasbetriebene Taxis üblich, aber Susumu hat sie erfunden. Als er starb, schickte der Direktor des Internal Revenue Office, der Finanzbehörde, ein Beileidstelegramm, da das Steueraufkommen auf den neuen Treibstoff so bedeutend war.

Er war ein ehrlicher und korrekter Mensch und wurde mehrfach von der Finanzbehörde geprüft. Dabei stellte sich heraus, dass die Bücher derart korrekt geführt waren, dass die Prüfer überrascht und irritiert waren.

Seine Geschäftspraktiken waren ebenfalls sehr korrekt.

Ja, richtig – als ich sein Berater wurde, fragte er mich nach meinen Gehaltsvorstellungen und sagte gleich dazu, weniger wäre besser.

(Yamashita, Manager General Affairs: er war gewohnt, viel von einem zu verlangen. Ich sollte einmal etwas an einem einzigen Tag erledigen, was niemand in dieser Zeit zustandegebracht hätte. Als ich ihn am nächsten Tag wieder traf, hatte ich nur zwei von den vielen Dingen erledigt, die er mir aufgetragen hatte. Und er sagte: „Das haben Sie geschafft, weil Sie sich bemüht haben“. Er hatte Verständnis. Wenn er einem etwas auftrag war er sehr bestimmt, schließlich aber konzilient.)

Ein Traum von neuen Baulichkeiten

Über die gute Lage der Firma habe ich schon gesprochen, aber Shigeo hatte auch großes Interesse an Immobilien und besaß viele Grundstücke und Gebäude.

Chuo hatte ein Gebäude in Aoyama, Tokio, das mir unbekannt war. Eines Tages fand ich dort ein Hinweisschild „Chuo Boshi Strategisches Planungsbüro“ und war verwundert. Es wurde tatsächlich das Wort „strategisch“ verwendet – vielleicht dachte man militärisch? (Gelächter) Ich weiß es nicht.

In den späten Jahren plante er ein Heim für ältere Leute. Er beauftragte eine kleine Firma mit der Planung, da er der Meinung war, eine große käme zu teuer. Das stellte sich schließlich als Fehler heraus und er hatte große Schwierigkeiten, aber es war sein Traum über eine lange Zeit. Ein Domizil für ältere Leute mit guter Pflege und einem Restaurant mit gutem Essen. Er liebte gutes Essen. Er aß nie zu Hause sondern ging immer aus. Er war ein Gourmet, und schließlich richtete er in der Firma ein Restaurant ein, dessen Küchenchef er vom New Otani abgeworben hatte. Das Restaurant machte wahrscheinlich zwei Millionen Yen jährlich Defizit – es war ein ausgeklügelt geplantes und fürstlich ausgeführtes Lokal mit einer sehr großen Teppanyaki-Küche (eine Art Grill für Fleisch, Fisch und Gemüse; gegrillt wird auf einer erhitzten Eisenplatte, „Teppan“ genannt). Ich war einmal dort zum Abendessen, mit zwanzig Leuten aus meinem Büro, aber wir waren die einzigen Gäste.

Seine Vorstellung dabei war ein französisches Restaurant. Nur war die Lage schlecht, aber das kümmerte ihn nicht. Ein französisches Restaurant muß in einer guten, fashionablen

Umgebung liegen. Er dachte, wenn das Essen gut wäre, würden die Gäste schon kommen, egal, wo das Restaurant liegen würde. Das war ein Fehler, aber er verstand es nicht anders, die Dinge anzugehen. Wie bei seinen Hüten dachte er, gute Sachen würden sich von selbst verkaufen.

Lesen war die Quelle

Er war ein unglaublicher Leser. Täglich kaufte er ein Buch. Er las mehrere Bücher an einem Tag, was nur wenige zusammenbringen. Ich vermute, dass die vielen Ideen zur Geschäftswelt mit seiner Lesefreude zusammenhingen.

Und dann erfolgten seine Anweisungen. Er saß nicht in seinem Büro, sondern er ging hinaus in den großen Saal wo zahllose Schreibtische waren und gab seine Anweisungen mit lauter Stimme, und so er stand da, mit Gürtel und – ich weiß nicht warum – auch noch Hosenträgern.

Ich hatte gehört, dass er aus Daikyu in Korea stammte, und er erzählte mir, dass er einen einwöchigen Urlaub in Korea planen würde, nur um dort zu sein. Er liebte und respektierte seinen Bruder Susumu und befolgte stets, was Susumu ihm sagte.

Dessen war sich Susumu bewußt und nahm einen guten Einfluß auf Shigeo, die beiden führten die Firma einträchtig wie Zwillinge. Meine beiden Schwestern sind an Magenkrebs verstorben, und Shigeo pflegte immer zu sagen, ich sollte doch in die Klinik zu seinem Bruder gehen. Damit meinte er einen weiteren Bruder, der Assistant Professor an der Universitätsklinik von Osaka war. Dieser starb später zwar selbst an Krebs, aber Shigeo kümmerte sich sehr um mich.

Ich glaube, dass es trotz der Aufregungen der letzten Zeit ein gutes, ein großartiges Leben für Shigeo war, denn er machte seinen Betrieb zum größten Huthersteller Japans. Shigeo war der Mann, um die Spitze einzunehmen. Er sagte immer wieder, sein Sohn Kenji wäre schwach und es wäre eine zu große Last für ihn, sowohl die Hutfirma als auch die Taxifirma zu führen, und er solle sich eher auf das Taxigeschäft konzentrieren. Jetzt aber führt Kenji beide Firmen beide Firmen mit großem Erfolg in jeder Richtung. Ich hoffe, dass das Wachstum anhalten wird und wünsche Kenji weiteren Erfolg.

Daikyu, wo sein Herz war

Atsuzane Haganaki  
Legal Counsel

Shigeo und ich aßen sehr oft miteinander und tranken Wein. Wir paßten gut zusammen. Er war viel älter als ich, wir waren also keine Kumpel. Wir diskutierten von Zeit zu Zeit über sein Geschäft und seine Privatangelegenheiten, aber ich war stets der Zuhörer, während er sprach. Er war sehr mitteilksam und sprach über viele seiner Erinnerungen. Er wurde in Daikyu geboren, sein Vater führte dort ein Kaufhaus, und er machte seinen Abschluß in der Daikyu Commercial School, einem wohlbekannten Institut. Zwei Jahre nach der Schule arbeitete er im Kaufhaus seines Vaters und ging dann zur Armee, wo er gute acht Jahre blieb. Vom Bataillon in Osaka wurde er in die Mandschurei in Marsch gesetzt, wo er schnell aufstieg. Er war ein Mann der Tat, und ich glaube, er war für eine militärische Karriere prädisponiert. Er wurde Kadett und einer motorisierten Truppe zugeteilt, die sich eines Tages nach Südchina in Marsch setzte, wo er den Dienst eines Hauptmannes versah. Zum Kriegsende war er noch in



China, kehrte aber 1946 mit einem Marineboot von Shanghai aus nach Japan zurück. Er meinte, der Grund für seine Beförderungen wäre sein tadelloses und akzentfreies Japanisch gewesen. Wenn man in Übersee wie in Korea aufwächst spricht man ja sonst nur einfaches Japanisch. Er dachte, seine Vorgesetzten hätten seine Sprache gemocht. Außerdem war er auch ein guter Mechaniker. Da er bei der motorisierten Truppe war, ging er nach seiner Rückkehr nach Japan zur Militärfahrschule. Er wurde zum Hauptmann befördert, litt aber immer darunter, dass er dreißig seiner Soldaten während der vielen Gefechte verloren hatte.

Zwei Brüder beginnen nach dem Krieg ihr Geschäft

Einer ihrer Verwandten war vor dem Krieg im Hutmachergeschäft, und dieser hatte zehn Nähmaschinen, die er aus Angst vor den Luftangriffen auf Land verbracht hatte. Nach Kriegsende schaffte er sie nach Osaka zurück, und Susumu begann bei ihm als Lehrling zu arbeiten. Später machte er sich selbstständig, mit zwei Nähmaschinen, und dann trat Shigeo in sein Geschäft ein, und fortan führten sie es zu zweit. Susumu war für die Produktion und Shigeo für den Verkauf und die Materialbeschaffung zuständig. Er befestigte einen kleinen Anhänger an seinem Fahrrad und erledigte damit täglich seine Arbeit. Es gab eine Bäckerei in der Straße, durch die er täglich fuhr, und er hätte gerne zwei von den Kuchen gekauft, hatte aber nicht genug Geld. So bescheidete er sich damit, nur einen zu kaufen. Bis die Firma etabliert war, waren sie darauf angewiesen, sich das notwendige Geld zu borgen, und das zeitweilig zu Zinsen von 60% pro Jahr. Shigeo pflegte zu sagen, dass er trotz der hohen Zinsen dankbar war und zahlte das Geld stets pünktlich zurück. Das Geschäft wuchs, und sie konnten alle ihre Schulden zurückzahlen.

Der Einstieg ins Taxigeschäft erfolgte zu einem späteren Datum. Das ganze begann, weil einer seiner früheren Untergebenen bei der Armee ein Taxigeschäft eröffnet hatte und aus Geldmangel in Schwierigkeiten geraten war. Er bat Shigeo um Hilfe und dieser kaufte ihm die Firma ab. Das Management der Gesellschaft übergab er an Isamu, einen weiteren seiner Brüder. Derselbe Isamu arbeitete auch im militärischen Abwehrdienst. Und so betrieben Shigeo und Susumu das Hutgeschäft, während Isamu die Taxis managte und Shigeo die dynamische Lokomotive dieser Drei-Brüder-Teams war. Shigeo war ein Mann mit einem guten Herzen und liebte seine Brüder. Wenn sie Schwierigkeiten hatten, war er sofort mit Hilfe zur Stelle. Sie stritten sich auch manchmal, aber halfen einander immer. Sie hatten eine Schwester, der sie alle sehr ergeben waren. Einmal traf ich Shigeo mit ihr, und er agierte so naiv als wäre er ein anderer Mensch, was mein Bild von ihm drastisch veränderte. Das war eine weitere Facette seiner Persönlichkeit. Alle waren sie sehr stolz als ein weiterer ihrer Brüder, Hiroshi, Arzt wurde. Er hatte in der Mandschurei sein Studium abgeschlossen und an den Universitäten von Nagoya und Osaka weiterstudiert und wurde eines Tages Chefarzt im Osaka National Hospital. Leider verstarb Hiroshi, was die anderen Brüder sehr traf.

Grenzenlose geschäftliche Träume

Shigeo war jene Art Mensch, für die ihre Arbeit zugleich ihr Hobby ist. Ich habe von ihm nie etwas anderes gehört als Geschäft. Andererseits war er sehr wählerisch bei allem, was er aß oder trank, er aß gern viel und er aß gern gut. Und er aß sehr schnell. Wenn wir zusammen beim Abendessen waren sagte er immer, dass ich so langsam wäre und meine Eßgeschwindigkeit doch nicht zu einem Geschäftsmann passen würde. Diese Art des Essens dürfte er sich beim Militär angewöhnt haben, vermute ich. Wenn man im Krieg ist, muß man schnell essen und dann weitermarschieren. Ißt man langsam, kommt man in Gefahr, von einer feindlichen Kugel ereilt zu werden. Nachdem sie im Hutgeschäft erfolgreich waren, begannen sie mit Aktivitäten in der Gastronomiebranche. Das war sein Traum, und er hatte jedes Detail

ganz genau überdacht. Er bat mich, einen Koch zu testen, den er anstellen wollte, und so fuhren wir gemeinsam zu einem entlegenen Hotel, wo dieser Koch arbeitete. Er stellte ihn dann auch tatsächlich an. Ein anderer Koch wurde für ihn vom New Otani abgeworben. Er war Geschäftsmann und mußte die wirtschaftliche Seite von solchen Unternehmungen überdacht haben, aber da das alles sein Traum war, hielt die rechnerische Überprüfung wohl nicht mit der Schnelligkeit seines Traums mit. Das Restaurant mußte schließlich geschlossen werden, da es Verluste einbrachte, den Traum von einem neuen Restaurant gab er aber nie ganz auf. In den letzten Jahren träumte er dann von einem Heim für ältere Leute. Während der Planungszeit erzählte er mir von den vielen Ideen, die er dafür hatte. Ich konnte mir zwar nicht recht vorstellen, wie das hätte Profit abwerfen sollen, aber jedenfalls wäre es eine Unternehmung gewesen, das zu unserer immer älter werdenden Gesellschaft gepaßt hätte. Es war eines seiner „Voraussichtsprjekte“. Die oberen Stockwerke des Gebäudes wären die Apartments gewesen, im zweiten Stock sollte ein Restaurant für Westliche und Japanische Küche sein, es sollte die Teezeremonie und Blumenarrangements auf den Zimmern geben und im Erdgeschoß einen großen Fernsehsaal, wo die Bewohner ihre Freizeit hätten verbringen können. Sie hätten dort auch Schach oder Go spielen können, ganz nach Wunsch. Ein Traum nach dem anderen, und alle wollte er verwirklichen. Das Taxigeschäft ging gut und wuchs, ebenso wie der Realitätenhandel, den er später begann. In den späten Jahren mutete er sich zuviel zu. Das Heim für die Älteren machte Schwierigkeiten, hauptsächlich wegen Problemen mit der Architektur, die Wirtschaft geriet in einen Stagnation, uns so konnte er die Dinge nicht so zu Ende führen, wie er es gewünscht hätte.

Bis zum Schluß allerdings beugte er sich nicht.

Deshalb hörte er auch nicht auf den Rat seines Sohnes Kenji, des jetzigen Präsidenten, als dieser ihm riet, leiser zu treten. Sogar nach seiner Pensionierung sagte er, dass er so viele Träume zu verwirklichen hätte, und dass er die viele Freizeit hassen würde, die er nun hatte. Voller Begeisterung sprach er von einer Reaktivierung des Vertriebs über die Kaufhäuser. Er wollte den gegenwärtigen Vertriebsweg beenden und einen neuen aufbauen.

Träume zu verfolgen war seine Motivation

Und er lernte sehr eifrig. Als ich einmal mit ihm auf Reisen war, kaufte er an einem Kiosk Zeitungen und riß mit bloßen Fingern die Artikel aus, die sein Interesse gefunden hatten. Ich war von der glühenden Leidenschaft beeindruckt, mit der er stets Neues lernte. Ich dachte, das wäre sein Geheimnis, mit der Zeit Schritt zu halten.

Herzlichkeit und Freundlichkeit

Er war ein geborener Geschäftsmann, streng und unerbittlich mit seinen Untergebenen wie mit seinen Geschäftspartnern. Er könnte auch ärgerlich sein und einen anschreien, aber im nächsten Augenblick war er wieder ein anderer Mensch – sein Ärger fiel von ihm ab und er war freundlich. Hatte er zu jemandem Vertrauen gefaßt, ging er nicht davon ab. Wenn seine Berater diesen Mann kritisierten, verteidigte er ihn. Er half jedem, der in Schwierigkeiten war. Für die Alten und die Kranken war er ein Schutzengel.

(Yamashita, Manager bei Chuo: Es gibt viele Geschichten, die das verdeutlichen. Als einige Geschäftspartner früher als ausgemacht kamen, um ihr Geld einzufordern, verweigerte die Buchhaltung diese zu frühe Auszahlung. Als der Mann aber erklärte, dass einer seiner Elternteile krank geworden war und das Shigeo zu Ohren zu Ohren kam, wies er die Kassa an, sofort auszusahlen, ohne auf das Zahlungsziel zu achten.)

Er war wirklich ein Mann mit einem warmen Herzen. Er war ein Mann mit zwei Gesichtern: mit einem für das Geschäft und einem für menschliche Beziehungen. Er war zugleich ein strenger Geschäftsmann und ein guter Mensch. Streng zu sein war ein Erfordernis des Geschäftes, aber ich war beeindruckt, wie gutherzig er war. Gleichzeitig war, bei aller Härte, nie arrogant. Und da er so ein Mensch war, folgten ihm seine Leute auch. Wäre das nicht gewesen, wäre eine Gewerkschaft etabliert worden und das Arbeitsklima gespannt gewesen.

Eines seiner wenigen Hobbies war das Lesen, er war ein großer Leser. Wieviele Bücher er las, überstieg meine Vorstellungskraft. Geschichte war sein Lieblingsthema. Wenn er begann von Nara zu sprechen, der alten Hauptstadt Japans, konnte ihn niemand bremsen. Er wußte fast alles über diese Zeit. Er lud mich oft ein, diese historischen Stätten zu besuchen. Wenn die Urlaubszeit kam rief er mich an und wir fuhren zusammen zu den Ausgrabungen. Er sprach über die Plätze mit einem überbordenden Wissen, so daß ich nicht anders konnte als die Belesenheit, die zu so einem tiefen Verstehen geführt hatte, zu bewundern. Aber sein Wissen war nicht auf die Geschichte beschränkt. Er wußte fast alles, um welches Gebiet es sich auch handelte. Seine botanischen Kenntnisse waren überragend, er wußte alles über die Blumen. Er züchtete viele Blumen in der Umgebung der Büros und Fabriksgebäude. Kamelien waren, neben anderen, seine Lieblingsblumen. Er stellte Berufsgärtner an, die sich um die Kamelien und die anderen Blumen, die er liebte, kümmerten. Wir gingen auch fast jedes Jahr zusammen aus, um die Kirschblüte zu sehen. Ich glaube, seine Liebe zu Blumen war Ausdruck seiner Herzlichkeit.

(Yamashita: Das Siegel der Firma ist ein Schmetterling, was einer Blume nicht unähnlich ist. Seine Vorstellung vom Geschäft war ein Blumengarten mit Schmetterlingen.)

Sein Bild wird geprägt und mitbestimmt von seiner Kindheit in Daikyu. Wenn er von Daikyu sprach, drückte er immer seine Sehnsucht nach dieser Zeit und diesem Ort aus. Daikyu war der Ort, wo er aufgewachsen war und seine Mutter verloren hatte. Auch seinen Vater verlor er in Korea in den frühen Tagen seiner Kindheit, weshalb jedes Erinnern an seine Eltern irgendwie mit Daikyu zusammenhängt. Als ich Shigeo kennenlernte dachte ich, er wäre Koreaner. Später kam ich darauf, dass das nicht so war, und dass sein Vater nach Korea ausgewandert war und dort ein Geschäft eröffnet hatte, das sich später zu einem Kaufhaus entwickeln sollte. Es gab etwa hundert Angestellte, alles Koreaner. Und so gab es auch in Shigeos Vorstellung auch keine Unterschiede zwischen Koreanern und Japanern. Als er erwachsen wurde, ging er zur Armee und kämpfte in China, beginnend im Norden, später dann im Süden. Seine ganzen Jugendtage war er in Korea und China. Er war immer glücklich wenn er von seinen Erinnerungen an die Handelsschule in Daikyu sprechen konnte. Seine Träume zu verfolgen, das war das Motto dieser Schule. Den genauen Wortlaut dieses Mottos kenne ich nicht, aber es hatte jedenfalls mit seiner Art zu tun, wie er Tag für Tag seine Träume verfolgte. Ich glaube, dieses Schulmotto war sein Ausgangspunkt.

Ein eindrucksvoller Mann, das war er wirklich.  
Ich werde ihn nicht vergessen.

Der Chef möchte Sie sehen!

Haruhisa Yamashita  
Manager General Affairs

Director  
Chuo Boshi Co., Ltd.

„Der Chef möchte Sie sehen!“

Wenn ich das von seiner Sekretärin am Telefon hörte, ging ich stets mit einem tiefen Seufzer durch die Halle. Seit meinem Beginn bei Chuo Boshi fand meine Arbeit in dem Tal zwischen zwei Bergen statt, mit Susumu, dem Vorsitzenden, einem großzügigen Mann auf der einen Seite und Shigeo, dem früheren Präsidenten mit starkem Charisma auf der anderen.

### 1. Schweinefleischbrötchen

Das Einstandsgeschenk bei vielen Zeremonien ist üblicherweise ein Brötchen mit süßer Bohnenmarmelade oder ein Kugelschreiber. Bei den Willkommenszeremonien für neu eingestellte Mitarbeiter von Chuo war es ein süßes Schweinefleischbrötchen, ein Brötchen, das in Osaka jeder kennt. Wenn es das gibt, dann sind alle fröhlich. Die Tradition wurde von Shigeo begründet, als ihm jemand gesagt hatte, dass ein süßes Schweinefleischbrötchen doch besser wäre als ein Brötchen mit Bohnenjam. Anfangs gab es das nur für die neu Angestellten, aber mit der Zeit bekamen es auch deren Eltern und dann alle anderen Mitarbeiter, so daß wir schließlich mehr als tausend dieser Brötchen bereitstellen mußten. Der Besitzer des Geschäftes mit den süßen Schweinefleischbrötchen fragte mich nach dem Grund für die riesige Menge und vermutete ein Baseballmatch; ich erklärte ihm aber den Grund. Das Lokal, in dem die Party für die Neuen stattfand war dann aufgeheizt von Schweinefleischbrötchen und jungen Leuten. Die Brötchen waren nahrhafter als Kugelschreiber, da sie zumindest eßbar waren und den Hunger stillten. Sorge um das leibliche Wohl war ja dezidiertes Motto der Firma.

## 2. Neue Angestellte

„He, Yamashita, nächstes Jahr sollten wir fünfzig Neue einstellen!“ – das sagte mir Shigeo 1995, als die Zeit der überhitzten Konjunktur vorüber war. Wir hatten damals ungefähr 120 Leute in unserer Firma, und nur fünfzehn neue Kräfte einzustellen wäre eher angebracht gewesen, die Ersatzkräfte für pensionsbedingte Ausfälle schon eingeschlossen. „Fünfzig? Und warum?“ „Ja, fünfzig, oder noch besser achtzig, vielleicht auch hundert“. Er erklärte dann, dass sich die Fixkosten bei mehr Arbeitern ja nicht ändern würden und dass mehr Arbeiter in der Produktion die Verkaufsleute in Zugzwang bringen würden. „Wir haben immer dreihundert gehabt“. Das stimmte, tatsächlich waren wir einmal so viele, und ich konnte auch seinen Willen verstehen, wieder Schwung in die Firma zu bringen, aber fünfzig waren einfach zu viel. Shigeo schien die erhöhten Ausgaben für Gehälter und Löhne keine Sorgen zu bereiten. Schließlich waren es dann fünfzehn Neueinstellungen. Bei der Begrüßungszeremonie habe ich Teilzeitkräfte und Pensionisten einberufen, um die Zahl der Anwesenden auf fünfzig zu bringen. Es tut mir leid, Shigeo, dass ich Sie damals beschwindelt habe.

## 3. Betriebsausflug

„Das wäre mein Vorschlag, Chef!“ „Zeigen Sie her“ Dann lächelte er: „Sehr gut, Hokkaido! Das machen wir!“ – aber im nächsten Augenblick schrie er: „Nein, nein, nicht mit dem Flugzeug. Sollte ein Unfall passieren, würden wir Mitarbeiter verlieren. Nehmen Sie Busse oder den Zug.“ Shigeo war nie mit Flugreisen oder Seereisen einverstanden. Es kam nur der Transport über Land in Frage.

Betriebsausflüge sollten nach seiner Vorstellung stets so organisiert werden, dass die Angestellten im gleichen Hotel essen, baden und schlafen würden, er selbst aber war nie dabei. Der jetzige Präsident Kenji hat hingegen entschieden, dass wir nach Disneyland fahren und uns in drei Gruppen teilen werden.

In Shigeos Augen war eine bestimmte Sache ganz klar: Betriebsausflug bedeutet Vergnügen bedeutet Kosten bedeutet Yamashita, der Mensch, der nie an etwas anderes denkt als an Vergnügungen. Derzeit sind wir ganz glücklich mit unseren Schitouren oder den Besuchen im Universal Studio Park und erfreuen uns an dieser neuen Art von Betriebsausflügen. Shigeos Richtlinie „Alle erfreuen sich an der gleichen Veranstaltung, und zwar von Anfang bis zum Ende“, an die wir uns alle gut erinnern, gibt es nicht mehr. Ob sie richtig war oder nicht kann noch niemand sagen.

Von 1995 bis 1996 war ich ausersehen, mich über Karaoke schlau zu machen. Die Karaokewelle hatte allerdings ihren Höhepunkt von 1988 bis 1991, war also bereits im Abflauen, als ich begann, mich damit zu beschäftigen. Auf Wunsch Shigeos besuchte ich viele Karaoke-Shops mit einer Kamera und berichtete ihm über die Lokalitäten, die Kosten und die Anzahl der Besucher in den Shops. Shigeo sprach stets von Karaoke-Shops mit langen Schlangen von Besuchern davor, aber die hatten in der Zwischenzeit abgewirtschaftet, und mit Ausnahme einiger extrem günstig gelegener Lokale schrieben eigentlich alle Verluste.

„Dieses Karaoke ist nichts mehr, Chef. Die Shops stehen alle leer. Alle werden von den wenigen großen Karaoke-Shops geschluckt!“ „Das kann nicht sein. Karaoke ist doch so gut! Beschäftigen Sie sich noch genauer damit.“

Die Angaben über die Rentabilität der Karaokeshops, die wir bekommen hatten, bezogen sich alle auf Shops in ausgezeichnete Lage, sie konnten nichts über die Verdienstmöglichkeiten in einem Bezirk wie unserem ergeben. „Wollen Sie denn wirklich nicht Chef in einem Karaokeshop werden?“ „Wer – ich?“ „Ja klar, Sie, am Anfang kann ich Ihnen natürlich nichts zahlen, aber sobald das Geschäft läuft, bekommen Sie bezahlt.“ Diese Vorstellung liebte er.

Die Diskussionen mit Shigeo über dieses Thema gingen etwa ein Jahr, und dann sagte er eines Tages unvermittelt: „Schluß damit. Kein Karaoke mehr. Wir brauchen keine weiteren Marktforschungen, Karaoke ist tot.“ Dann sah ich einen ausgeschnittenen Zeitungsartikel auf seinem Schreibtisch liegen, der vom Abstieg des Karaokegeschäftes berichtete.

## 5. Kirschblüten

Wir haben viele Kirschbäume um unser Gebäude herum, die in April stets in voller Blüte stehen. Unsere Nachbarn sagen „Wunderschön – aber dürfen wir den Anblick eigentlich gratis genießen?“ „Ja natürlich!“ antwortete ich. „Ich werde sie mir trotzdem nicht anschauen, weil ich habe so das Gefühl, sie könnten mir irgendwann einmal doch noch eine Rechnung schicken!“ In Osaka macht man eben pointierte Witze! Die letzte Anweisung Shigeos an mich war, drei weitere Kirschbäume zu pflanzen. Ich ignorierte sie eine Zeit lang, worauf er mich am Telefon zurechtwies, ich würde die Vortrefflichkeit der Kirsche nicht begreifen. Zwei Monate vor seinem Tod pflanzte ich dann zwei Kirschbäume neben seinem Parkplatz. An seinem Gedenktag am 23. März standen beide in voller Blüte. Ich fühlte, er hatte mir vergeben. Seine Anweisung war so, als hätte er das alles vorausgesehen.

## 6. Das Essen

„Essen Sie eigentlich in diesen Tagen Rindfleisch, Chef?“, das fragte ich ihn oft, selbst ein großer Rindfleischesser. „Ja - mindestens ein Viertelkilo pro Woche“ „Wirklich? Und was essen Sie eigentlich am liebsten von allen Speisen?“ „Also, für mich ist das beste Essen rohes Ei auf frisch gekochtem Reis“. Das war eine unerwartete Antwort, ich hatte gedacht, er würde teures Essen bevorzugen. Ich weiß allerdings nicht ob er es ernst gemeint hat oder ob das nur eine Zweckbehauptung war. „Und nehmen Sie nicht zuviel Salz, im Glauben, Sie wären noch jung. Die erlaubte Salzmenge pro Tag ist jene, die man für eine Schale Ramen (ein chinesisches Suppenggericht mit Nudeln) verwendet“. Als ich dann später Shigeo aus einem Ramen-Shop kommen sah, sagte ich mir: jetzt hat er gerade seine Tagesdosis aufgebraucht! Aber er war auch eine Naschkatze. In der Kantine gab es viele Snacks zu kaufen, die bei den Angestellten sehr beliebt waren. Shigeos Lieblingsspeisen waren alle pikant und stark gesalzen. Das ist etwas kurios, wenn man seinen Respekt vor dem Speisesalz bedenkt.

## 7. Arbeitsmanagement

Bei meinem Eintritt in die Firma begann ich meine Karriere mit Arbeitsmanagement auf dem Gebiet der Produktion. Die wichtigsten Aufgaben waren, die Fluktuation der Arbeitskräfte und die Arbeitsausfälle zu reduzieren. Die Statistik sagte damals, dass während fünf Jahren, beginnend 1988, etwa 144 Mitarbeiter die Firma verlassen hatten, und das bei einem Mitarbeiterstand von 148. Um die tatsächliche Anwesenheit im Betrieb stand es ebenfalls schlecht, über das Jahr gesehen waren die Leute nur 90% der Zeit da, und es gab eine klare Trennung in zwei Arten von Angestellten, einerseits die pünktlichen und fleißigen, und andererseits die faulen, die auch häufig fehlten. Der Arbeitsmarkt war damals von Nachfrage dominiert, und die Angestellten pflegten in ihrer Mittagspause die Stellenangebote in den einschlägigen Magazinen zu studieren. Jetzt hat sich die Situation gebessert, wir müssen

deshalb auch nicht mehr scheidende Angestellte in einem Espresso beknie, doch bitte bei uns zu bleiben. Und die Anwesenheitsrate ist auf 98% gestiegen. Ich erinnere mich aber noch gut an die Kündigungsschreiben und an die Veranstaltungen, mit denen wir die Moral der verbliebenen Angestellten zu heben versuchten.

## 8. Chuo Boshi

Ganz offen gesagt war Chuo für mich eine Welt, wo es Freiheit und Entwürdigung nebeneinander gab, Komödie und Tragödie. Chuo war wie der Nachthimmel voller Hoffnungen und Träume, aber auch eine klebrige Schachtel voller Gift, alles in allem sah ich Chuo also mit gemischten Gefühlen. Ich finde es aber zumindest bemerkenswert, dass ich bei der Firma sein durfte, während sie ihren fünfzigsten Geburtstag feiert. Und ich bin innerlich stolz darauf, für den früheren Vorsitzenden Susumu und den früheren Präsidenten Shigeo gearbeitet zu haben. Es kommt mir so komisch vor, dass alle diese Dinge für die Neuen nur irgendwelche Geschichten von alten Tagen sind. Für mich war es eine lange und wichtige Zeit. Manchmal träume ich noch von Shigeo, und das kann ein gutes oder schlechtes Vorzeichen für den drauffolgenden Tag sein. Ich werde mich glücklich schätzen, wenn wir uns einmal alle an den heutigen Tag zurückerinnern, jene, die Chuo früher gekannt haben mit jenen, die das nicht tun. Dann werde ich glücklich sein, so glücklich, als gäbe es gerade die süßen Schweinefleischbrötchen für uns alle.

Der Lebensweg, den ich gegangen bin

(aus einem Artikel für die Absolventenzeitschrift der Handelsschule Daikyu, datiert November 1999)

Shigeo Nishii

Vorsitzender im Ruhestand von Chuo Boshi Co., Ltd.

Über meine Jahre vor dem Krieg

Ich bin Shigeo Nishii, der zweitälteste Sohn von Tomekichi, dem Betreiber des Kaufhauses Nishii für Schuhe und Männerbedarfsartikel in Motomomachi, Daikyu, und des früheren Ibishiya-Kaufhauses (später in Kaufhaus Shiragiya umbenannt) in Tojocho, Daikyu.

Wir waren sieben Geschwister, oder eigentlich acht, eines verstarb im Kindesalter. Mein Bruder Susumu war Vorsitzender der Absolventenvereinigung der Handelsschule Daikyu und mein anderer Bruder Isamu war gleichfalls Vorsitzender bis zu seinem Ableben im vergangenen Jahr. Es gab noch zwei jüngere Brüder, die beide in die Mittelschule von Daikyu gingen, einer wurde Arzt und ist mittlerweile verstorben. Er besuchte gerade die Hoten Medical School als der Krieg zu Ende ging. Er kehrte zurück nach Japan, um zuerst an der Universität Nagoya und dann an der Universität von Osaka zu studieren und brachte es schließlich zum Chefarzt des Staatlichen Krankenhauses von Osaka. Später eröffnete er eine Klinik im Verband unserer Firma und hatte dort viel zu tun. Sein Tod liegt zehn Jahre zurück, und die Klinik wurde von seinen beiden Söhnen übernommen. Der andere meiner jüngeren Brüder ist derzeit in Kyoto.

Alle drei unserer Schwestern leben noch, in Toyonaka, Nishinomiya und Nara-Gakuen.

Ich kam in Daikyu Motomachi zur Welt. Das Gebäude steht nach den 80 Jahren immer noch und hat sich nicht sehr verändert, obwohl man in der Zwischenzeit drei Häuser daraus

gemacht hat. Der Balkon im zweiten Stock ist unverändert seit jenen Tagen, als ich die Handelsschule besuchte. Ibishiya, das spätere Shiragiya, gibt es immer noch als Kaufhaus in Daikyu, dieser großen Stadt mit 2,5 Millionen Einwohnern. Das Gebäude zu errichten, hat meinen Vater damals 45.000 Yen gekostet. Nach meinem Abschluß an der Handelsschule lebte ich noch zwei Jahre dort.

Bis zu meinem Eintritt in die Armee war ich aus Daikyu, das meine Heimatstadt ist, noch nie herausgekommen. Meine beiden Brüder waren Vorsitzende der Absolventenvereinigung, ich bin es nicht. Der Grund dafür: ich wollte nicht anmaßend sein.

Zu meiner Zeit war es für einen Sohn eines Kaufmanns normal, die Handelsschule zu besuchen, wenn er nicht plante, zur Universität zu gehen. Es war die romantische Zeit der Ära Taisho, und ich lag gerne im Klee der Wiese vor dem Schultor und hing meinen Träumen nach. In der Mandschurei wurde Krieg geführt. Manchmal defilierten wir Studenten auf der Straße, und jedesmal war ich der Anführer der Gruppe. Das war, weil meine Stimme so laut war. Unser Lehrer war Herr Sadamori. Am Militärfeiertag gingen wir zum 80. Regiment und kauften uns um einige Münzen aus meiner bescheidenen Tasche ein Eis. Ich fuhr auch mit dem Rad zum Exerzierplatz und legte mich dort hin, und während ich die Farben des Sonnenuntergangs bewunderte sagte ich mir ein deutsches lyrisches Gedicht vor. Während eines Taifuns war ich auch gerne an diesem Ort, wir verwendeten allerdings nicht den Ausdruck Taifun, sondern nannten ihn Nowake (den „Gräsernteiler“).

In 1934 machte ich meinen Schulabschluß an der Handelsschule Daikyu und half anschließend im Familienbetrieb durch drei Jahre bis zu meinem Armeeeintritt. Hauptsächlich arbeitete ich im Kaufhaus. Es gab etwa 100 Angestellte, alles Koreaner. Eine Diskriminierung nach Herkunft gab es nicht, und alle aßen im selben Speisesaal. Als Frühstück gab es Miso-Suppe und pikantes eingelegtes Gemüse, abends aßen wir Fisch oder ein anderes Hauptgericht. Das war alles. Reis wurde stets mit Weizen gestreckt. Meine Ernährung hätte zwar etwas luxuriöser sein können, schließlich war ich ja der Sohn und Erbe des großen Geschäftsmannes, tatsächlich wurde ich aber genauso behandelt wie unsere Angestellten. Würste und Schinken konnte ich zwar anschauen, hatte aber nie die Möglichkeit, sie zu kosten. Mein Essen entsprach dem, was ein durchschnittlicher Japaner bekommt.

Mit zwanzig wurde ich zum vierten Nachschubbataillon eingezogen, obwohl das achtzigste Regiment in Daikyu stationiert war. Mein Vater war damals schon krank, sah aber dennoch meine Einberufung gerne. Mein Auftrag war die Führung eines Nachschubtrupps mit 20 Mann. Als ich zum Bataillon kam, wurde mir befohlen, mich um die Pferde zu kümmern. Damals war ja noch die Zeit der Pferde, wir waren noch nicht motorisiert. Das Hauptquartier des vierten Bataillons befand sich in der nördlichen Mandschurei und wir wurden alle mit dem Schiff dorthin verbracht.

Neue Rekruten wurden von den Älteren fast täglich mit den Lederschuhen verprügelt, das war schmerzhaft, aber ich gewöhnte mich daran. Etwa vierzig von den mehreren hundert Kadetten wurden ausgewählt und später in zwei Klassen A und B geteilt, wobei A zur Offiziersausbildung und B zur Unteroffizierslaufbahn vorgesehen waren. Mein Glück war, dass ich tadelloses Japanisch sprach, während die meisten meiner Kameraden den Dialekt von Osaka sprachen. In Korea sprach man Japanisch akzentfrei. Bevor ich befördert wurde, wurde ich noch von einem General belobigt, vielleicht ebenfalls wegen meiner guten Aussprache. Dann wurde ich in die Klasse A gewählt und zurück nach Japan in die Armeefahrschule beordert, und zwei Jahre später wurde ich Offiziersstellvertreter. Anschließend wurde ich nach China abkommandiert und wurde Hauptmann. Mittlerweile waren acht Jahre in der



Armee vergangen, die ich in der Mandschurei, im nördlichen, mittleren und südlichen China verbracht hatte. Das Bataillon war damals bereits motorisiert, und üblicherweise fuhr ich mit einem Motorrad mit Beiwagen. Ich diente zwar beim Nachschub, nahm aber auch zweimal an Gefechten teil, wobei ich große Einheiten kommandierte. Dreimal führte ich einen Angriff und verlor die Scheide meines Säbels – ich war jung und heißblütig, und hunderte Soldaten gehorchten meinem Befehl.

Ich war damals ein Träumer und bin es heute noch. Und ich erfand viele Dinge, so wie etwa ein Auto mit Holzgasbetrieb, für das wir eine Menge von Holzkohle und Verbindungsrohren aus Bambus herstellten, und während ich bei der Reparatureinheit war bauten wir auch ein kleines Boot, mit dem wir den Feind vom Fluß aus angreifen konnten. Möglich war das deshalb, weil alle meine Kameraden Techniker waren. Manchmal nannte man mich den „Gott der Automobile“. Als der Kommandant der Region Südliches China zur Inspektion kam, sagte er mir, er hätte davon gehört, ich sei ein Absolvent der Technischen Universität von Tokio. Ich zögerte ihm zu gestehen, dass ich von der Handelsschule Daikyu kam, und weiß bis heute nicht, wer damals diese falsche Biographie in Umlauf gebracht hatte.

Die Radiobotschaft unseres Kaisers vom August 1945 hörte ich auf einem Berg in Zentralchina und entschloß mich damals, keine Begräbniszeremonie und kein Grab für mich auszurichten, da etwa dreißig meiner Soldaten ohne Grab und ohne Feier sterben mußten. Bei meiner Repatriierung landete ich in Kagoshima und ging dann weiter in die Präfektur Aichi in ein Dorf namens Okumachi, wo der Ehemann meiner Schwester lebte. Japan war mir unbekannt, und mein erster Eindruck war ein Gefühl der großen Entfernungen und der Entlegenheit. Nun erfuhr ich auch, dass meine Mutter in Daikyu verstorben war. Sie hatte zuletzt auf die Rückkehr meines Bruders von der Medizinischen Akademie in der Mandschurei gewartet. Vor ihrem Tod war sie von einigen unserer koreanischen Angestellten in einem Leiterwagen ins Spital gebracht worden, und nach ihrem Tod wurden ihre sterblichen Überreste dann nach Okumachi gebracht. Sowohl mein Vater als auch meine Mutter sind also in Daikyu verstorben. Das verbindet mich mit Daikyu.

Die Nachkriegszeit bis zur Präsidentschaft

Ende 1946 kam ich von Okumachi nach Osaka. Der Bruder meines Schwagers war in Osaka in der Hutbranche beschäftigt. Während des Krieges hatte er etwa zehn Nähmaschinen nach Okumachi verbracht, die nun alle nach Osaka zurückgeschickt wurden, um mit einer Huterzeugung zu beginnen. Ich konnte ein Haus in Osaka mieten, das als Fabrik diente. Mein Bruder Susumu war gelernter Kaufmann und verstand nichts von der Hutmacherei, weswegen er zu einem Hutmacher in die Lehre ging. Ein Jahr später verließ er nach einem Streit die Firma wieder und wollte nun mit der Huterzeugung beginnen. Ich hausierte damals mit Sacharin, das ich mir von der Insel Kyushu beschaffte, und da Susumu mit der Huterzeugung beginnen wollte, tat ich mit. Ich wußte damals nichts von Hüten. Anfangs hatten wir zwei Nähmaschinen. In Japan gab es damals zweitausend Hutmacher, und wir waren uns nicht sicher, ob wir bei dieser Konkurrenz überhaupt ein Geschäft machen würden. Nun umfaßt unsere Hutabteilung 500 Mitarbeiter, und etwa die Hälfte der in Kaufhäusern und Hutgeschäften verkauften Hüten sind von uns. Ich glaube zwar nicht, dass ich mich angestrengt habe, aber mein Startkapital waren 15.000 Yen, und ich borgte mir während der folgenden 15 Jahre bis zu 20 Millionen Yen zu hohen Zinssätzen von meinen Freunden aus, bis das Geschäft lief. Ich borgte das Geld für jeweils zwei Monate zu einem Zinssatz von 5% pro Monat, also zu 60% pro Jahr. 20 Millionen Yen würden heute einer Milliarde Yen entsprechen, und das ist eine schreckliche Menge Geld. In den 15 Jahren mußte ich nie einen Rückzahlungstermin verschieben. Das Geld borgte ich mir von etwa zehn Freunden. Sie leben

noch, und ich kann deswegen ihre Namen nicht nennen, aber ich bin ihnen immer noch dankbar.

Eine Bank ist eine Bank und gibt nicht mehr Kredit, als der Hälfte des Betriebswertes entspricht. So mußte ich mir das Geld anders beschaffen. Gesellschaften wie Nichiei oder Shoko Loan sind berüchtigt dafür, bei Zahlungsverzug ein Auge oder eine Niere zu verlangen, wie wir aus den Nachrichten erfahren. Aber ich finde, man darf die Schuld nicht nur bei den Kreditgebern sehen, sondern auch bei den Schuldnern. Heute ist die Obergrenze für Kreditzinsen mit 29% pro Jahr gesetzlich festgelegt, zu meinen Tagen waren es aber 60%. Wenn man mit fremdem Geld wirtschaftet, ist dieser Prozentsatz fair genug. Ab 1960 waren wir dann nicht mehr auf diese teuren Kredite angewiesen. Heute führe ich eine Hutfabrik, drei Taxigesellschaften, sechs Immobilienfirmen und insgesamt etwa 18 wesentlich kleinere Firmen. Zu den Taxifirmen bin ich gekommen, weil es damals 50 Taxifahrer gab, die in der Armee meine Untergebenen waren (ich war Nachschuboffizier einer motorisierten Truppe), mit denen ich immer wieder auf der Straße zusammentraf und die mich ersuchten, ihre Firmen zu managen. Die dazu notwendigen Mittel aufzunehmen bedeutete, wieder hohe Zinsen in Kauf zu nehmen. Die Taxifirmen sind zwar nicht profitabel, aber solange sie weiter schuldenfrei bleiben komme ich mit ihnen zu Rande.

Die letzte Entwicklung im Immobiliengeschäft ist die neuerbaute „Wohnanlage bevorzugt für Ältere“. Sie ist für jene älteren Menschen gedacht, die keine dauernde Betreuung benötigen. Die Fertigstellung erfolgte in diesem Mai, aber da ich nicht mehr Präsident bin, gehört dieses Geschäft nicht mehr mir. In Aoyama, Tokio, besaß ich ein Gebäude, das für das Modegeschäft vorgesehen war. Ich wollte es herrichten, um es für eines meiner Kaufhausprogramme zu verwenden - aber auch dieses Projekt wurde mir aus den Händen genommen. Derzeit ist mein einziges Problem, dass mir alle 18 Gesellschaften entzogen sind und ich mich deshalb höllisch langeweile.

Andererseits sind da aber alle neuen Träume, die ich in der Tradition der Handelsschule Daikyu träume. Die „Wohnanlage bevorzugt für Ältere“ und der Gourmetbetrieb mit sechs Restaurants (die derzeit vorübergehend geschlossen sind) wurden meinem Sohn übergeben, der jetzt Präsident ist, und mein nächster Traum ist jetzt die Wiederbelebung der Kaufhäuser in Japan. Es gibt etwa 200 Kaufhausketten in Japan, und alle befinden sich in der Krise. Dabei wird aber fast jeder zweite Hut über Kaufhäuser verkauft, und ich kann nicht nur so dasitzen und auf die Katastrophe warten. Ich habe an diesem Problem zusammen mit Professor Hiromu Ejiri (Pusan Middle School to Tokyo University) von der University of Distribution Economy an diesem Ziel gearbeitet, aber der Weg zum Erfolg ist voller Hindernisse wegen der mangelnden Voraussicht und Moral der Japaner ganz allgemein.

Man sagt mir, dass Reisen und Kuren in Thermalbädern bei älteren Menschen beliebt wären, aber ich finde, sie taugen nur zur vorübergehenden Entspannung solange man arbeitet. Wenn man sich von der Arbeitswelt zurückgezogen hat bleibt einem nur noch die Langeweile. Und deshalb verbringe ich meinen ganzen Tag von 11 Uhr vormittags bis 5 Uhr nachmittags im Büro um zu lesen, mit einem männlichen Angestellten mittleren Alters und einer Sekretärin. Es gibt dort sechs Schreibtische und ein Empfangszimmer, und alles ist sehr groß, wenn Sie also Zeit haben, schauen Sie bei mir vorbei. Sie finden mich Green Heights Gebäude Stiege 2 hinter der Mitsubishi-Bank in Midoribashi, Osaka, nahe der Kreuzung. Meine Wohnung ist dort im vierten Stock. Die „Wohnanlage bevorzugt für Ältere“ ist nur vierzig Meter entfernt. Ich habe Nr. 401 in dieser Wohnanlage gekauft, die hat nur zwei Zimmer, und sie wird nächstes Jahr im Juli fertig sein. Sie wird also meine letzte Wohnung werden. Mein Büro ist ja nahe, sodaß ich es als Zweitwohnung benützen kann.

Nach fünf Uhr gehe ich zur Akupunktur in der Nähe des Büros und dann in eine Bar auf ein kleines Getränk. Nach dem Essen geht es wieder nach Hause, und ich lese weiter. So schaut mein Leben derzeit aus. Wie lange ich noch leben werde, weiß ich absolut nicht.

Postskript  
Akiko Yahachi  
Managing Director  
Ecclético Ltd.

*Rückblick auf fünfzig Jahre Chuo Boshi*

*Es gibt mehr schmale Jahresringe als breite  
Denn wir hatten es oft nicht leicht  
Doch sind wir schließlich bis hierher gekommen, was glücklich macht  
Zwanzig Jahre sind's seit meiner Ankunft jetzt.  
Die Liebe zu den Hüten trug mich her  
Und der Gedanke an noch viel mehr Hüte.*

*Gleich am zweiten Tag war's  
Der frühere Präsident ließ mich rufen  
Und sagte mir: die Zeit ist reif für die Damen  
Noch nie hat eine Dame Verkauf/Planung geschafft,  
Sie aber sind begabt dafür!  
Fünf Jahre später kehrte der Präsident von Renown zurück  
Und sagte mir das Gleiche  
Und ich dachte mir: Ergreife die Gelegenheit, bewähre dich!*

*Die Älteren und die Kunden lehrten mich  
Unter Männern mußte ich mich behaupten,  
Und dass ich durchhielt ist dem Lob zu danken,  
Dem Lob, dass alle Welt meine Hüte liebte.*

*Vor drei Jahren entstand Ecclético  
Es sieht sich ganz im Dienst der Damen,  
Die es gibt, von jung bis zu den Älteren.  
Und während ich versuch', noch modischer zu sein  
Und alle jungen dabei helfen:  
„Sei sanft und versteh die Meinung anderer“  
„Sei ernst, doch nie verletzend“ -  
all meine Grundsätze will ich achten,  
Wenn ich den Traum der letzten, höchsten Neuheit träume.*

*Das Erbe des früheren Präsidenten, die Dinge und die Worte  
Die Freude des jetzigen an Qualität, sein offner Sinn,  
Sie sind die Grund, der unser Wachstum bringt  
Zur Entstehung von Neuem, gemeinsam mit den Kunden.*

*Ich sehe das als unser aller zweiten Neubeginn  
Wo alle wir mit Herz und Verstand*

*Hoch fliegen werden in der Welt der Hüte  
Im 21. Jahrhundert, mit allen unseren Kräften*

*So hoffe ich auf Rat und Hilfe  
Von allen, wie es früher immer war.*

Oktober 2002

Fotos:

Nishii Schuhgeschäft  
Daikyu, Korea

Kaufhaus Ibishya  
Daikyu, Korea

Die Familie Nishii in der Zwischenkriegszeit  
Ganz links: Susumu Nishii  
Dritter von links: Shigeo Nishii  
Zweite von rechts: die Mutter  
(in Daikyu)

Susumu Nishii

Neues Firmengebäude  
1961

Um 1963 in den USA  
Ich bereiste New York, San Francisco und Los Angeles mit einem nebenberuflichen Dolmetscher auf der Suche nach neuen Rohmaterialien. Was ich fand war zwar durchwegs zu teuer, ich konnte aber viele Kontakte knüpfen, was mir später sehr beim Export half.

Viele Auszeichnungen, u.a. vom Premierminister

Die Hutfabrik in Korea unmittelbar nach Fertigstellung  
1970

Aus dem Firmenführer  
1990

August 2002