

H. Yamashita

Dieses Jahr gedenken wir des 60. Jahrestages von Chuo Boshi, der 1948 als der "Nishii Hat Manufactory begann"

2002 veröffentlichten wir einen Band über unsere Geschichte und gedachten unseres 50. Jahrestages, mit einer Verzögerung von vier Jahren. Die Verzögerung geschah wegen der Tatsache, daß wir von 1953 an zählten, dem Jahr, in das wir unser Unternehmen registrierten.

Dieses Buch, das unseres 60. Jahrestages gedenkt, ist der zweite Band dieser Geschichte.

Deshalb sind nur sechs Jahre seit der Veröffentlichung des Volumens 1, der 50. Jahrestagsveröffentlichung, vergangen. Aber es hat viele Änderungen im Verlauf dieser sechs Jahre gegeben.

Im Jahr von 2002 starb Shigeo Nishii, der damalige Präsident der Gesellschaft. 2005 starb Susumu Nishii, Shigeo's älterer Bruder. Diese zwei waren die Gründer unseres Unternehmens und übten ziemlich viel Einfluß auf die Gesellschaft aus. Wir fühlen, daß zwei große Ereignisse an uns vorübergegangen waren.

Der erste 2002 veröffentlichte Band war ein "Porträt von Shigeo Nishii". Liest man es, findet man viel Bewunderung für Shigeo, von unseren Geschäftsfreunden und unseren Angestellten, einschließlich der von mir selbst.

Die sechs Jahre zwischen den Bänden 1 und 2 stellen für die Zukunft unseres Unternehmens einen großen Schritt dar.

Vor 20 Jahren

Es war vor 20 Jahren, als ich mich Chuo Boshi anschloß. Eines Tages sagte mir einer meiner älteren Kollegen, daß für mich "die Arbeit in dieser Firma ganz einfach wie das Leben selbst, nur in kleinerem Maßstab" sein würde.

Ich dachte mir damals nicht viel, als ich diese Worte hörte. Weil ich glaubte, daß das wohl für jede Gesellschaft gelten würden, egal, wo ich arbeitete, weil eine "Gesellschaft" doch immer die Summe der Persönlichkeiten von Management und Arbeiter reflektiert. Im Rückblick jetzt fühle ich, daß ich diese Worte heute anders interpretieren würde. Diese Gesellschaft, wie ich es jetzt sehe, ist wirklich wie eine Familie. Wir glauben nicht an Unsinniges, sondern nennen einen Spaten einen Spaten. Wir lösen uns von

Althergebrachtem, von Traditionen und Präzedenzfällen. Wir nennen einander beim Vornamen. Eine Gruppe von offenen, spontanen, lebhaften Menschen.

Wenn wir die Bewerber nach ihrem ersten Eindruck unserer Gesellschaft fragen, sagen sie, daß es wie eine Familie ist. Als mir die gleiche Frage gestellt wurde, sagte ich, daß ich mich fühlte wie in einem Land der Gesetzlosen, weil ich von der Atmosphäre der Gesellschaft überrascht worden war, als ich durch das Büro und die Fabrik geführt wurde. Eine Familie und ein Land der Gesetzlosen, diese zwei Ideen sind der Kern meines Eindruckes, und sie fügen sich wunderbar in die Einschätzung, die Firma wäre ein „maßstäbliches Modell des Lebens selbst“.

Personalmanagement bei Chuo Boshi

“Man muß die Leute bitten, Dinge zu tun, die in ihrem eigensten Interesse sind“. Dies ist das, was ich vor 20 Jahren lernte, aber dies ist dennoch die Basis menschlichen Managements in unserer Gesellschaft. Einige Arbeiter in unserer Fabrik waren uneinsichtig und lehnten auch solche Angebote ab, die ihnen definitiv geholfen hätten. Zum Beispiel bestand ein Arbeiter auf einer eigenen sozialen Krankenversicherung für seine alte Mutter, wo es viel ökonomischer gewesen wäre, sie bei einer unabhängigen Versicherung anzumelden, und jemand anderer bezahlte horrenden Zinsen für einen zweifelhaften Kredit einer unsicheren privaten Bankgesellschaft, oder jemand anderer hörte nicht auf, Alkohol zu trinken und ignorierte den Rat seines Arztes.

Das sind lösbarere Probleme, und ich verfolge hier meine Politik, mich einzumischen, auch wenn es die Mitarbeiter manchmal zurückweisen. Wenn Dank ausbleibt und mich manchmal frage, warum ich mir das antue.

Gelegentlich organisierte ich gemeinsame Ausflüge. Auch sie blieben oft unbedankt. Aber jemand brachte mich zur Erkenntnis, daß ich nicht nach Belohnungen suchen sollte. Ich erkannte, daß es falsch war, Dank zu erwarten. Seither ist meine Politik sehr klar. “Bitte die Leute um die Dinge, die ihnen selbst helfen” - dieses Motto hat mir geholfen, meine Arbeit im Human Management bei Chuo Boshi zu erfüllen.

Dort arbeiten ja sehr viele durchaus verschiedene Leute. Jeder hat seinen eigenen Lebensstil. Aber ich glaube, daß meine Strategie unter allen Umständen und auf jeden anwendbar wäre.

Tokushima Boshi

Chuo Boshi hat eine Tochtergesellschaft mit dem Namen von Tokushima Boshi, sie liegt

in der Tokushima-Präfektur. Sie wurde 1976 begründet und hat jetzt 25 Angestellte, gleichzeitig hat sie die höchste Produktivität aller unserer fünf Tochtergesellschaften.

Unser Pflanzenmanager, Herr Horiuchi, starb im Jahr 2004.

Zu Lebzeiten bat er mich ständig, seinen Nachfolger unter dem Personal des Hauptquartiers zu finden. Ich schob das immer wieder auf, nicht ahnend, dass er so bald sterben würde. Ich dachte mir, daß die Tokushima-Fabrik wichtig war, und niemand anderer so wie Herr Horiuchi es schaffen würde, diese Verantwortung zu übernehmen. Ich warb auch einige Bewerber für ein Training an, mit der Aussicht, später bei Tokushima angestellt zu werden, aber sie alle gingen nach einer kurzen Weile.

Jetzt mit seinem Tod hatte ich keine Entschuldigung mehr. Ich war unter Druck, und es war wirklich die schlimmste Zeit für mich. Die Arbeiter waren beunruhigt, und ihre Moral war schlecht.

Etsuko Horiuchi als der Neue Manager der Tokushima-Pflanze

Etsuko - oder Etchan - war die Frau des verstorbenen Herrn Horiuchi. Sie hatte vorher bei dieser Niederlassung gearbeitet und war in Pension gegangen, aber nach dem Tod ihres Ehemannes traf sie die Entscheidung, zurückzukommen. Sie verlor keine Zeit, die Produktivität der Pflanzen wieder zu erhöhen, und zwei Monate, nachdem sie begonnen hatte, wuchsen die Pflanzen bereits besser als im vorherigen Jahr. Ich habe es nie so erlebt, dass die Meinung der Arbeiter so einstimmig war. Bei meinem Besuch letztes Jahr in der Tokushima-Niederlassung berichtete Etchan mir, daß ein Fest, das sie abgehalten hatte, so fröhlich und herzlich war, und dass alle teilgenommen hätten, auch die Teilzeitkräfte.

Han Ku Moja (Korea)

Es war 2002, als mir die Position des Produktionsmanagers bei koreanischen Hüten übertragen wurde, deshalb habe ich sechs Jahre Erfahrung in dieser Produktionseinheit. Diese Fabrik wurde in einem Industriepark in Korea als ein Gemeinschaftsunternehmen im Jahr 1970 gegründet.

Shigeo Nishii, der Gründer unserer Gesellschaft, lebte in Daikyu, Korea, bevor er in die Armee eingezogen wurde, und seine stete Rede war, daß Daikyu das Heim seines Herzens war. Sein Bruder Tomekichi, der Vater von Shigeo, leitete bei Daikyu ein Kaufhaus. Korea ist deshalb eng mit der Nishii-Familie verbunden. Der Präsident der

Koreanischen Hutfabrik schickte seine Gedenkadresse zum 50. Jubiläum, und seine Mitteilung wurde in Band 1 dieses Buches abgedruckt.

Aber die Koreanische Hutfabrik konnte nicht überleben. Sie wurde liquidiert. Meine Aufgabe war, diese Liquidierung abzuwickeln. Glücklicherweise bestanden keine Schulden, sodaß wir unseren scheidenden Angestellten einen Bonus auszahlen konnten und auch etwas Dividende an die Aktionären ausschütten konnten.

Susumu und Shigeo beide besuchte Daikyu häufig und Shigeo schrieb im ersten Band dieses Buchs, dass er liebte, in der Dämmerung auf dem Hügel von Daikyu Verse aus einem deutschen lyrischen Gedicht vorzutragen. Auch ich mag dieses Gedicht, weil es mich an den verstorbenen Shigeo erinnert, der immer sagte, daß ". . . der Traum wichtig ist. Es bedeutet das Ende, wenn man seinen Traum verliert."

Koreanische Hüte existieren nicht mehr, aber die Erinnerung wird nie sterben, solange es Chuo Boshi gibt und solange es in der Welt Hüte gibt. Lebe wohl, Koreanische Hutfabrik!

Mein Chuo Boshi

Das, was mich so stolz auf meine Gesellschaft macht, ist, daß es aufstrebenden Leuten hilft. Wenn jemand seine Fähigkeiten verbessern will, indem er lernt, fördert die Gesellschaft dies, ohne dafür mit einer Rückkehr zu rechnen. Man entspricht den Bedürfnissen des Angestellten, aber drängt niemandem und zwingt auch niemanden, das zu machen, was er nicht machen will. Es gibt nur eine Bedingung für diese Unterstützung durch die Gesellschaft: Initiative des Betreffenden. Es ist die Initiative, also der Arbeitswille des Bewerbers. Dies ist Teil unserer Tradition seit Shigeo's Zeit. Der Anforderung ist stark, und man muß sich wirklich bemühen. Wenn man scheitert, wird dieser Mißerfolg aber nicht bestraft.

Es gibt hier viele junge technisch ausgebildete Leute in der Zentrale in Osaka und es gibt eine gute Moral, die vom ehemaligen Betriebsmanager, Herr Yoshio Yamashita, gepflegt wurde. Manchmal passieren ihnen Mißerfolge, weil sie im Unternehmen neu sind, aber die Gesellschaft beschuldigt sie so lang nicht, als sie ihr Bestes versuchten, und die Mißerfolge würden ihnen in der Zukunft helfen, ebendiese Mißerfolge zu vermeiden. Es gibt, idenke ich, nicht viele Firmen, wo individuelle Initiative von Management so geschätzt wird.

Diese Firma nimmt sich auch seiner weiblichen Arbeitern besonders an. Die Arbeitsbedingungen, die wir anbieten, sind für weibliche Arbeiter sehr gut geeignet und

angemessen. Es gibt sogar einen kostenlosen Kindergarten in der Firma, um ihnen die Sorgen zu nehmen, während wir arbeiten. Dies ist auch ein Teil unserer Tradition und ich werde darauf achten, dass diese Tradition fortbesteht.

Ich frage mich, für wen ich dieses schreibe, jetzt, und ich neige dazu, es als Würdigung für die verstorbenen Persönlichkeiten Susumu und Shigeo zu betrachten.

Zum Schluß möchte ich allen Kunden danken, die uns die Treue hielten, und meine Kollegen, die ihre Leidenschaft der Huterzeugung widmeten. Ich hoffe, daß sie mich auch in Zukunft weiter unterstützen.

Produktionsleitung

H.Fukudo (F) K. Hayashi (H)

Wann sind Sie zu uns gekommen?

F: Am 1. Oktober 1976. Meine erste Arbeit war die Enderstellung und Qualitätskontrolle der Nicht-Stoff-Hüte. 6 Monate später kam ich zur Materialbeschaffung, wo ich auch neue Geschäftsbeziehungen aufbauen konnte. Ich habe diese Arbeit etwa zwanzig Jahre lang erledigt. Dann bin ich zur Produktionsleitung gekommen. Meine Aufgabe ist es, die Produktionspläne zu überwachen und die Lieferfristen zu garantieren.

H: Ich bin seit April 1976 dabei

--- Etwa so lange wie F-san.t gleiche Zeit als F-san.

H. ja. Das war damals die Zeit einer Masseneinstellung, und ich wurde mit etwa 50 anderen Leuten engagiert. Ich begann in der Hutformgebung und bin dann zur Materialbeschaffung und dann zur Produktionsleitung gekommen.

--- Da müssen Sie viele Änderungen erlebt haben

H. Ja, damals waren viele Leute dabei. Eine lebhaftere Atmosphäre.

F. In diesen Tagen machten wir von manchen Hutmodellen Dutzende, von anderen tausende. In der Abteilung für die Hutformgebung gab es etwa 30 Damen, die nur das Beiwerk für die Hüte herstellten. Heute gibt es keine Massenproduktion mehr, die vorherrschende Produktionsart heißt „geringe Mengen der verschiedensten Modelle“.

--- Wieviele Leute arbeiten heute in Ihrer Abteilung?

F. In der Produktionsabteilung des Hauptquartiers sind es etwa 75

H. Und es gibt noch weitere vier Zweigwerke, jede mit 20 – 25 Arbeitern

--- Wann erfolgte der Übergang von der Massenproduktion zur Produktion geringerer Mengen der verschiedensten Modelle?

H. Das erstreckte sich über viele Jahre, man kann also kein genaues Datum nennen. In der Zeit der Massenproduktion machten wir oft 2000 bis 3000 Exemplare eines Modells. Heute haben wir so viele Muster, dass wir von manchen weniger als ein Dutzend herstellen.

F. Heute will sich jeder vom anderen unterscheiden. Zur Zeit der Massenproduktion wurde dagegen ein Modell von allen akzeptiert, wenn es gerade in Mode war.

--- Ja, so war es.

F: Unsere Kunden sind sehr wählerisch. Man will nicht nur unterschiedliche Formen sondern auch die verschiedensten Farben. Das geht zu Lasten der Produktionseffektivität. Und alles wird noch schlimmer, weil eine Tendenz zu immer komplexeren Modellen besteht, die unsere Arbeit umso schwieriger macht.

--- Hat sich der Produktionsprozeß verändert?

H: Ja. Bei der Massenproduktion konnte man etwa die verschiedensten Stoffarten in

einem Arbeitsgang zuschneiden. Bei den vielen heutigen Modellen geht das nicht mehr, weil die verschiedensten Schneidetechniken verwendet werden müssen.

F: Ja, verschiedene Modelle brauchen jeweils verschiedene Bearbeitungsmethoden.

H: Auch der Nähvorgang ist so ein Problem. Zum Unterschied von Kleidung sind Hüte dreidimensional und bestehen aus vielen Elementen, und wenn dann noch viele Modelle gewünscht werden, wird es richtig schwierig.

F: Wir verkauften, was uns gut erschien, und der Markt nahm es an. Heute müssen wir auf den Kunden hören und deshalb viele Variationen liefern – und außerdem wird die Vorlaufzeit immer kürzer.

--- Gibt es jahreszeitliche Schwankungen in Ihrem Bereich der Produktionsleitung?

H: Ja, es gibt einen Gipfel von Februar bis März für die Sommerhüte sowie von August bis September für die Winterhüte. Wenn Not am Manne ist, fahre ich mit dem Lieferwagen zu unserem Zweigwerk und transportiere die neue Ware.

F: Auf meiner Jacke ist ein Spitznamen eingestickt, der aus der Kombination meines Namens mit dem Namen von H-san entstanden ist. Auch seine Jacke trägt diesen Kombinations-Spitznamen. Das soll ein Symbol dafür sein, dass wir immer alles miteinander erledigen. Der Spitznamen wurde vom großen Boss, Herrn Nishii, erfunden.

--- Klingt wie eine Hausmarke

H: Der Spitznamen ist sogar auf unserem Lieferwagen aufgemalt. Sogar einige von unseren Arbeitskollegen wissen nicht, was er bedeutet.

--- Ich habe es für das Logo einer anderen Firma angesehen

F: Der große Boss hat das Logo selbst für uns gemacht.

H: Der Spitzname wurde auf den Lieferwagen gemalt, während der Firmennamen Chuo Boshi völlig fehlt. Manche Leute wissen deshalb gar nicht, von welcher Firma wir kommen.

--- Sie erscheinen dadurch wie eine Spedition

F: Das ist ganz praktisch, wenn wir einmal mit der Auslieferung hinterherhinken (Gelächter). --- Kommt das oft vor?

H: Ja, ziemlich oft.

F: Wir haben so viele Sachen auszuliefern, dass es sich immer nur mit Mühe ausgeht.

--- Wieviele Mitarbeiter haben Sie in der Produktionsleitung?

F: Neun.

--- Gibt es viele Lieferanten, mit denen Sie schon lange zusammenarbeiten?

F: Mit den meisten gibt es eine lange Geschichte der Zusammenarbeit. Sie sind alt, manche schon in ihren Siebzigern, einige wenige sogar über achtzig Jahre alt

H: Wenn sie keine Nachfolger finden, ist das dann das Ende.

--- Wie groß sind diese Zulieferfirmen?

H: Einige groß, einige klein.

F: Einige gehören früheren Angestellten von uns, andere sind Söhne von Hutgeschäften.

Allerdings müssen wir auch auf unsere chinesischen Lieferanten zurückgreifen, denn in Japan ist deren Zahl begrenzt.

--- Hüte kann man heute an jeder Ecke kaufen, sie kosten ja nicht viel

H: Ja, Hüte bekommt man sogar in manchen 100-Yen-Geschäften

--- Sind die Arbeitskosten der größte Teil der Selbstkosten?

F: Ja, die Arbeit ist am teuersten.

--- Wegen der Handarbeit? Stück für Stück – stimmt das?

F: Die Arbeitskosten sind ein fixer Faktor in Japan, weil wir üblicherweise niemals einen Mitarbeiter entlassen. Darum sind wir darauf angewiesen, auch entsprechende Aufträge hereinzubekommen, um Untätigkeit unserer Mitarbeiter zu vermeiden.

--- Was ist zum Produktionsvolumen zu sagen? Geht es zurück?

F: Gesamt gesehen nur wenig, der Produktionsrückgang betrifft hauptsächlich unser Hauptquartier und die anderen japanischen Fabriken. Ausgeglichen wird das durch die Fabriken in China. Wir erleben gerade, dass junge Menschen vermehrt Hüte haben wollen. Und außerdem werden sie zunehmend im Sommer als Sonnenschutz verwendet.

H: Als es bei den jungen modisch wurde, sich die Haare zu färben, hatten wir einen leichten Rückgang.

--- Mode ist also ein wichtiger Faktor

H: Ja, absolut.

F: Die Mode ändert sich jedes Jahr und unsere Vertreter müssen sich immer darauf einstellen. Dadurch wird auch die Zeit immer kürzer, die uns bis zur Lieferung zur Verfügung steht.

H: Und diese vielen Bestellungen mit kurzer Vorlaufzeit kommen auch noch von vielen Händlern gleichzeitig.

F: Was demnächst modisch sein wird, können wir nicht voraussagen. Früher konnten wir in der toten Zeit vorsorglich Hüte für später produzieren. Jetzt sind wir darauf angewiesen, dass die Händler zu uns kommen und genau sagen, was sie demnächst haben wollen. Würden wir so viele Leute einstellen, wie wir zu den Spitzenzeiten brauchten, hätten wir während der normalen Zeit überschüssige Kapazitäten.

Außerdem ist es ja so, dass wir keine Leiharbeitskräfte einstellen können, weil die die Arbeit nicht beherrschen. Die Arbeit verlangt Erfahrung. So schauen die Schwierigkeiten bei der Aufrechterhaltung der Produktion aus, und zwar sowohl im Haus als auch bei unseren Lieferanten.

--- Die Produktionsleitung braucht wohl auch Erfahrung, nicht?

H: Ja. Jede Produktionseinheit hat ihre Stärken, die man kennen muß, man muß wissen, was wo am besten gemacht wird. Das braucht Erfahrung.

F: Um die Grundlagen zu begreifen, braucht es etwa vier oder fünf Jahre.

--- Wie schauen die Probleme und Herausforderungen aus?

F: Wir können nie voraussagen, was sich gut verkaufen wird und deshalb nie im Voraus produzieren. In der Produktionsabteilung will man immer möglichst früh wissen, was

produziert werden soll, um Überstunden zu vermeiden und Kosten zu sparen. Das sind die ewigen Probleme bei uns in der Modebranche.

--- Die Fabriksleute möchten möglichst lange Vorbestellungszeiten, nicht?

F: Ja, sie möchten, dass sie die Zeit haben dürfen, um qualitativ gute Hüte zu machen.

H: Und die Schwierigkeiten beginnen dort, wo wir uns zusehr beeilen.

F: Menschen irren eben, besonders unter Zeitdruck.

--- Die Verkaufabteilung möchte von Ihnen haben, dass Sie mit der Produktion so lange warten, bis sich die Händler klar geäußert haben, was sie haben wollen?

F: Sie verstehen zwar unsere Situation, trotzdem können sie es nie ganz lassen, uns zum Zuwarten zu drängen.

H: Wenn die Bestellungen ein oder zwei Monate früher eintreffen würden, hätten wir reichlich Zeit, unsere Arbeit bestens zu erledigen.

F: Ja, gäbe es eine derartige Vorlaufzeit, wären auch unnötige Kosten zu vermeiden.

--- Erleben Sie auch freudige Momente?

H: Ja, wenn wir die Termine einhalten können. Und wir fühlen uns auch belohnt, wenn wir es schaffen, keine Fehler zu machen. Der Markt hat sich verändert, und wir fühlen uns stets an der kurzen Leine.

F: Wir fühlen uns belohnt, wenn eines unserer Projekte sich gut verkauft.

--- Haben Sie das Gefühl, die ausländische Konkurrenz würde zu Ihnen aufschließen?

F: Ja, speziell jetzt, wo so viele verschiedene Modelle hergestellt werden.

H: Die Chinesen werden immer besser. Vor einigen Jahren waren sie nur für einfache Aufträge geeignet.

F: Sie machen jetzt auch kompliziertere Produkte als früher und in besserer Qualität.

--- Sie können also bei der Qualität mit Ihnen mithalten?

F: Ja, deshalb müssen wir uns bemühen, noch besser zu sein, denn Qualität war immer unser Motto.

--- Wo muß man besonders aufpassen?

F: Die kritischen Punkte zeigen sich immer dann, wenn überhastet gearbeitet wird.

Wenn man zu viele Stoffbahnen in einem Arbeitsgang zuschneidet, wird es zu Fehlern kommen, weil sich die Stofflagen untereinander verschieben. Überhastet genäht bedeutet schlechte Qualität, das gilt auch für die Formgebung – schnelle Arbeit ist Mist.

--- Sie müssen also alle Produktionsschritte überwachen?

H: Ganz richtig. Überhastet hergestellt bedeutet schlechtes Ergebnis.

F: Speziell heute, wo wir diese komplizierten Modelle haben. Es braucht einfach Zeit, um deren Konzepte zu verstehen, dass nach dem komplizierten Bauplan dann auch ein guter Hut entstehen kann

H: Das gilt besonders für die Zweigwerke. Im Hauptwerk ist ja die Design-Abteilung nur ein Stockwerk entfernt, und die Arbeiter können ganz leicht fragen. In den Zweigwerken sind sie auf die Beschreibungen auf dem Bestellschein angewiesen, die sie

vom Hauptquartier erhalten. Wir ergänzen diese Erklärungen natürlich am Telefon, aber auch das genügt nicht immer. Wir versuchen auch, möglichst oft Muster aus der Designabteilung in die Zweigwerke zu schicken, aber wenn sie die nicht haben, müssen sie sich an die schriftlichen Unterlagen halten

--- Was sind Ihre Zukunftsziele?

H: Unsere Lieferzusagen einzuhalten. Dieses Jahr gab es mehrere Fiaskos. Das soll nicht wieder vorkommen.

--- Wieder wegen der knappen Zeit?

H: Ja. Es steht zwar alles auf der schriftlichen Erklärung, aber es kann ganz leicht vorkommen, dass man ein oder zwei wichtige Details übersieht.

--- Alle richten sich also nach den schriftlichen Anweisungen?

H: Ja. Der Fabriksmanager gibt seine Anweisungen auf Basis der schriftlichen Unterlagen. Mit Blick auf diese Papiere versteht er und interpretiert er, wie zugeschnitten werden muß, wie genäht und geformt werden muß, und so weiter. Theoretisch sollte dabei kein Fehler möglich sein, wenn er sich nur an die Anweisungen hält, allerdings kommt hier ein menschlicher Faktor dazu, und es werden eben manchmal wichtige Punkte ignoriert. Wir müssen uns bemühen, noch besser zu werden.

--- Und Sie?

F: Der Trend geht gegen eine Produktion im Heimatland Japan und damit gegen uns. Aber ich bevorzuge die sie - und möchte nicht haben, dass alles nach Übersee ausgelagert wird.

--- Mein Gefühl war, dass alle Abteilungen in diesem Firmengebäude untereinander gut zusammenarbeiten

F: Ja. Und wenn wir das beibehalten, wird es für uns das Beste sein. Wir werden uns in dieser Richtung bemühen.

Golf

S. Yamashita: Y

Y. Onishi: O

O: Wir sprechen also heute über Golf

Y: So habe ich es gestern vom Chef gehört, ich mache mir nur Gedanken, worüber wir da reden sollen.

O: Es stimmt, dass wir beide gerne Golf spielen, aber es ist mir nicht klar warum wir denn in diesem Buch über Golf sprechen sollten

-- Ich weiß es auch nicht, aber Ihr Chef hat mir das so gesagt, also fangen wir an.

Y: Ich bin jetzt 60 Jahre, zur Firma kam ich im Alter von 19 und habe jetzt gerade das Pensionsalter erreicht. Ich arbeite bei der Ecletico-Abteilung als Stabsmitarbeiter von Planung/Verkauf. Ich habe vor, weitere 10 Jahre zu arbeiten bis ich 70 bin. Dazu muß ich gesund bleiben, und das ist auch der Grund, warum ich begonnen habe, Golf zu spielen. Das war im Alter von 40, also relativ spät, deswegen bin ich auch nicht sehr gut.

O: Sie werden aber immer besser.

Y: Für die Gesundheit, aber auch wegen der Kontakte zu unseren Kunden habe ich mit Golf begonnen. Es gibt nicht viele Golfspieler in unserer Firma

O: Nein, nicht viele. Golf ist eigentlich keine Unterhaltung mehr. Wir reden auf dem Golfplatz nicht mehr über das Geschäft heutzutage. Das höre ich auch von den Großhändlern.

--- Wie oft spielen Sie?

O: Alle zwei Monate oder so, sechs oder siebenmal im Jahr, so kann man natürlich nicht besser werden. Wenn man in einem Golfklub Mitglied ist, dann spielt man natürlich öfter, mindestens einmal im Monat

O: Zweimal pro Woche, durchschnittlich. Sie haben davon gesprochen, dass Golf gut für die Gesundheit ist, im Gegensatz dazu aber habe ich meine Knie durch das Golf ruiniert. Wenn ich längere Strecken gehen muß, ist das für mich eine große Mühe. Überraschenderweise geht es meinen Knien besser, wenn ich auf der Golf-Range gehe; das ist seltsam, denn meine Knie wurden durch Golf geschädigt, und jetzt werden sie durch Golf geheilt. Für mich ist das Golf eine Art Gesundheitsbarometer, wenn ich spielen kann, bin ich ok. Ich habe meinen Arzt gefragt, ob ich das so halten kann, und er hat geantwortet: Ja, Sie können Golfspielen - wenn Sie nicht spielen, wird der Streß zunehmen und Sie krank machen. Deswegen gehe ich zweimal im Monat. Allerdings gehe ich nicht mehr auf die Driving Range

Y: Ich gehe weniger auf den Golfplatz, aber ums mehr auf die Driving Range. Ich spiele pro Wochen ungefähr 100 Bälle. Das scheint das Richtige für mich zu sein.

O: Sie scheinen den Golfschläger öfter zu schwingen als ich!

Y: Kann sein. Damit ich gesund bleibe. Bevor ich mit 19 in die Firma eintrat war ich zu meiner Schulzeit Leitathlet. Am Tag vor den Weihnachtsferien, also am 30. Dezember, macht ich einen Langlauf von meinem Haus in Shiga nach Osaka. Das hat acht Stunden gedauert, und ich bin die Distanz in meinem Leichtathleten-Dress gelaufen, mitten im kalten Winter. Ich war damals stark.

--- Eine ziemliche Entfernung!

Y: Ich habe das damals getan, weil mir mein Chef aufgetragen hatte, zum Jahresende etwas Ungewöhnliches zu tun. Ich war damals eben jung.

O: Und was war mit Ihrem Gepäck? Haben Sie es mit der Bahn aufgegeben?

Y: Ja, in meinen Schuhen hatte ich einige Münzen für eventuelle dringende Telefongespräche, und das war's. Ich habe mich selbst so erzogen, und zurückschauend glaube ich, dass ich meine jetzige Stärke immer noch dem damaligen Training zu verdanken habe, als ich noch jung war. Ich bin jetzt über 60, aber wenn ich einen Golfball schlage, kann er auch

zweihundertfünfzig Meter weit fliegen. Ich mache mir gerne Gedanken über die Eigenschaften der Bälle und der Schläger und das trägt zu meiner guten Bilanz bei. Mein Ziel ist, noch mit 70 den Ball 250 Meter weit fliegen zu lassen. Und mit diesem Ziel Anspruch möchte ich auch meine Büroarbeit für die nächsten zehn Jahre erledigen. Ich glaube, ich mach beides gut, Arbeit und Golf, mit immer besseren Ergebnissen.

O: Sie schauen jünger aus

--- Wie alt sind Sie?

O: Was glauben Sie? Und vergleichen Sie mich mit ihm, der 60 Jahre alt ist

--- Ich hätte gedacht, Sie sind Mitte Fünfzig

O: Ja. Ich bin noch 54.

Y: Und bald werden Sie 60 sein! Sie müssen im Training bleiben

O: Es kann sein, dass es schwierig ist, stärker zu werden, aber ich möchte mich so halten, wie ich bin. Meine Augen werden schwächer und mein Körper auch. Ich möchte aber meinen gegenwärtigen Zustand beibehalten. Kann man das nicht, belastet einen das.

--- Nur Arbeit und kein Vergnügen läßt einen abstumpfen

Y: Yeah.

O: Golf ist deshalb wichtig

Y: Erfrischend und wiederaufbauend mindestens!

O: Golf vertreibt den Streß, auch wenn man schlecht spielt.

Y: Einmal hat er ein Hole-in-one geschafft, sehen Sie bitte (zeigt eine Karte her), das ist eine Telefonkarte, eine gebrauchte, aber ich hebe sie mir trotzdem auf.

--- Sie ist vom 8. Dezember 2001

O: Ja, ich erinnere mich an diese Karte. Ich habe sie auch aufgebraucht, und auch ich habe sie mir aufgehoben.

Y: ein Hole-in-one glückt einem nicht oft, vielleicht sogar nur einmal im ganzen Leben.

Einmal möchte ich, dass mir das gelingt, bevor alles vorüber sein wird. Ich möchte mich auch in der Seniorenklasse bewähren und einmal ein Score erreichen, das kleiner ist als meinem Lebensalter entspricht. Es ist ein schöner Brauch, so ein Erinnerungsgeschenk herzugeben, wenn einer einmal ein Hole-in-one macht, auch wenn es etwas Geld kostet.

O: Ich habe nicht gewußt, was ich tun sollte und habe auf einen Freund gehört. Es war ein Turnier unter Geschäftsfreunden, und wir machten zwei Durchgänge. Damals ist mir das Hole-in-one geglückt.

Y: Ja, bei so einer Gelegenheit muß man Geschenke machen, beim Golf mit Freunden natürlich kleine Geschenke. Ich habe trotzdem viel Geld ausgegeben und mich dann für die Prämienauszahlungen einer Hole-in-one-Versicherung angemeldet.

--- Hat es in Ihrer Firma größere Golfveranstaltungen gegeben?

O: Es hat Golfturniere gegeben, die der derzeitige Präsident gesponsert hat. Er begann damals das Golf selbst auf einer Veranstaltung einer unserer Kundenfirmen. Am Firmenturnier hat er nur zwei Jahre teilgenommen. Ich habe mir von einem Freund einen Schläger ausgeborgt und mitgetan und so habe ich die Freude kennengelernt, einen Golfball zu schlagen. Beim Baseball ist ein Homerun nur gut 90 Meter, aber beim Golf kann der Ball doppelt so weit fliegen. Es gibt eine Art freudiger Erregung auf einem Golfplatz, und als ich einmal damit begonnen hatte, konnte ich nicht mehr davon lassen. Es ist jetzt ziemlich lang her, zwanzig Jahre etwa.

Y: Bei mir sind es 21 Jahr, also etwa gleich lang.

O: Sie haben ja schon mit einiger Erfahrung begonnen, ich vermute deshalb, dass Sie mir in Wirklichkeit drei oder vier Jahre voraus sind

Y: Sie könnten öfter spielen, dann würden Sie auch schneller noch besser!

O: Aber das wirkliche Talent sind Sie

Y: Nein, nein, Sie haben doch mehr Erfahrung beim Spiel außerhalb unserer Firma. Ich spiele doch nur mit unseren Arbeitskollegen, und es fehlt der übliche Wechsel, wie es ihn in wirklichen Golfklubs gibt.

O: Der Klub, bei dem ich Mitglied bin, hält einmal im Monat ein Turnier, und ich versuche, so oft als möglich dabei zu sein. Ich gehe allein hin, die anderen drei sind mir also völlig unbekannt. Es ist ein offizielles Turnier, und wir nehmen es alle sehr ernst. Und so bin ich manchmal ein Fremder unter drei Leuten, die untereinander eng befreundet sind, und manchmal spiele ich mit drei einsamen Wölfen. Egal, ich gehe allein hin und lerne so. Außerdem lerne ich damit, mit Leuten umzugehen, die ich nicht kenne.

Y: Eine gute Erfahrung

O: Und ich lerne Verhaltensregeln von ihnen, die mir unbekannt waren.

Y: Manche sagen sie einem.

O: Eben nur manche!

Y: Das ist gut so. Man paßt mehr auf, wenn man die anderen drei nicht kennt. Von denen zu lernen ist eine gute Chance

--- Ist es für Sie wichtig, beim Golf jemanden zu treffen, den Sie noch nicht kennen?

Y: Ja, man lernt Leute aus anderen Branchen kennen

O: Und man kann neue Freunde kennenlernen, und auch die einsamen Wölfe von früher trifft man irgendeinmal wieder.

Y: Wir sprechen heute über Golf! Normalerweise tun wir das nie.

O: Es gibt eben nicht viele Golfliebhaber, heutzutage. Vor Jahren war Ihr Bruder ein Golfer.

Y: Er veranstaltete gern Turniere, setzte Preise aus und so weiter. So jemanden zu haben ist wichtig. Heute kommt man im Kundengespräch selten auf Golf. Die Golfspieler sind mittlerweile alt geworden und wir brauchen neues Blut

O: Wir haben früher mit unseren Kunden an Wochentagen Golf gespielt, heute sieht man das selten. Golf gilt nicht mehr als gute Unterhaltung. Besonders für Verkaufsleute war es einmal wichtig, Golf spielen zu können. Vor wichtigen Spielen mit Kunden haben wir uns zwei Monate lang vorbereitet, und wenn ich in der Nacht davor nicht schlafen konnte, haben mich meine Kinder gehänselt und gesagt, ich wäre wie ein Schulkind am Vorabend eines Ausfluges.

Y: Nur sehr wenige von unserer Verkaufsabteilung spielen Golf

O: Und in der Produktionsabteilung noch weniger. Aber sie kommen, wenn ein wichtiges Turnier stattfindet.

Y: Einer von meinen Chefs war Golfliebhaber. Täglich hat er von Golf gesprochen. Wenn man so jemanden um sich hat, wird man in diese Richtung gezogen.

O: In Ihrer Abteilung gab es noch jemanden, der in der selben Driving Range gespielt hat

Y: Sie sprechen von Herrn F?

O: Ja, der in den Ferien für Sie den Platz reserviert

Y: Ja, ich habe ein Jahr lang mit ihm gespielt. Und mich gezwungen, um fünf Uhr früh damit zu beginnen

O: Er hat darauf bestanden, weil ja schließlich der Platz reserviert war

Y: Solche Leute gibt es. Aber solchen Leuten habe ich es eben auch zu verdanken, dass ich besser Golf spiele und dass es mir auch gesundheitlich besser geht.

O: Sie haben ja jede Nacht den Schläger geschwungen, und sich sogar warme Golfkleidung für die Spiele im Freien besorgt!

Y: Jetzt bin ich aber über sechzig und kann mich nicht mehr so anstrengen. Außerdem habe ich Probleme mit meinem Kreuz – ich muß aufpassen.

--- Ich glaube, da hat sich einiges verändert, nicht nur bei Chuo Boshi, sondern auch bei anderen Firmen. Die Atmosphäre, das Klima ist anders geworden. Früher war es mehr auf Freude und Unterhaltung ausgerichtet, wie gemeinsame Ausflüge, oder Basketballturniere

O: Ja, wir haben viel mehr gespielt. Wir haben im Schlafsaal gewohnt und waren eine Mannschaft. Es war viel leichter, sich gemeinsam zu unterhalten.

Y: Chuo hat ja auch ein Baseballteam. Baseball war ja der Hauptsport in Japan, und nahezu jede Firma hatte ihr eigenes Team. Manchmal hat man von uns erwartet, dass wir drei komplette Teams zu Turnieren schicken. Aber heute werden die Leute älter, und Softball wird häufiger.

Y: Haben Sie immer noch Teams?

O: Ja, zwei. Auch ein Damenteam, das sehr gut ist.

Y: Dafür haben wir keine gemeinsamen Ausflüge mehr. Früher sind wir ja oft gemeinsam mit dem Bus weggefahren.

O: Einmal im Jahr ein großer Busausflug, und am Tag drauf haben wir Golf gespielt.

--- Bei den meisten Firmen gibt es immer weniger Ausflüge. Die jungen Angestellten mögen sie nicht, vermute ich.

O: Ja, die gemeinsamen Ausflüge sind nicht mehr willkommen, obwohl ja die Firma alles bezahlt. Sie bevorzugen Football oder Baseball. Wir haben nicht sehr viele Sportaktivitäten, außer in Sportklubs, in der Firma selbst kann man nicht viel Sport betreiben. In unseren Jugendtagen gab es das sehr wohl, sogar Ballspiele im Freien. Das hat sich aber aufgehört.

Y: Die Möglichkeiten, die wir hatten, sind vorbei.

O: Wir konnten auch Tennis spielen, und können es noch heute, aber Ballspiele sind nicht mehr möglich.

Y: Golf eignet sich gut für weniger Leute

O: Es braucht mindestens zwei, und man muß darauf gefaßt sein, mit einem Fremden zu spielen

Y: Es gibt sogar Golfplätze, wo man höchstens zu zweit spielen kann.

Y: Bei den Sportausrüstungen bin ich anspruchsvoll. Wenn etwas Neues herauskommt, kaufe ich es und verkaufe, was ich bisher hatte. Innerhalb von sechs Monaten bin ich dann ganz neu ausgestattet. Ich bin ein alter Mann, aber wenn mir mit einer neuen Ausrüstung ein guter Schlag gelingt, freut sich mein Ego.

O: Ein interessanter Aspekt. Was beim Golf endlich zählt ist das Ergebnis, aber man verwendet auch allerhand Mühe, um einen Schlag möglichst perfekt auszuführen. Die Weite ist auch sehr wichtig. Und wenn ein besonders schweres Hole im Kurs ist, konzentriere ich mich ganz besonders darauf, und dann ist meist das Gesamtergebnis mager.

Y: Ja, ich versuche, meinen Ball eine gute Strecke fliegen zu lassen, egal wie alt ich bin. Einer meiner Freunde ist 70 und schafft 180 Meter. Ich möchte diese 180 Meter auch in den nächsten 10 Jahren schaffen. Auf meinem Parcours gibt es auch Passagen mit 270 Meter, was nicht viele schaffen, ausgenommen natürlich die Professionals. Mein nächstes Ziel ist deshalb 225 Meter.

O: Die Bälle für das Training fliegen nicht weit

Y: Ich verwende Turnierbälle. Es gibt nicht viele Parcours, wo ich den Ball bis zum Ende verfolgen kann. Auch das macht Spaß.

O: Ja, sogar das Üben in der Driving Range ist lustig

Y: Man kann in eine andere Stimmung kommen. Golf ist Vergnügen wie Arbeit. Unser Verkaufsleute sind wie Besitzer kleiner Boutiquen, in denen sie ihre eigenen Entwürfe kreieren und dann verkaufen. Diese Art der Arbeit vermittelt einem große Freude, ich freue mich, neue Materialien für Hüte initiieren zu können und so plane ich für den kommenden Sommer etwas ganz Kühles, ich glaube nämlich, dass es ganz besonders heiß werden könnte. Jeder plant und verwirklicht seine eigenen Sachen. Man kommt sich vor wie ein kleiner Unternehmer. Viel Arbeit, aber auch viel Befriedigung.

--- Sie und Ihre Kollegen treten bei dem Kunden als Konkurrenten auf?

Y: Ja, das tun wir, deshalb gibt es in unserer Firma auch immer einen Wettstreit, wer wohl als erster das neue Material bekommt und wer dann den ersten Hutentwurf hat und wer die ersten Bestellungen bekommt. Bei all dem trainiert man seine Ideen, seine Fähigkeiten, das

neue Material hinsichtlich seiner Eigenschaften zu erforschen, seine Kreativität und so fort. Das sind grundlegende Fähigkeiten im Sinn von Cuo Boshi, und all diese Ideen beflügeln einen auch im Golf

Y: Natürlich

Y: Was wir da so plaudern, ist das ok. Für das neue Buch? Ich mach mir ein Bißchen Sorgen (Gelächter)

O: Ich auch. Ist unsere Golfplauderei denn akzeptabel?

--- Ich habe mit vielen Leuten gesprochen und habe viele Geschichten gehört und bin beeindruckt, wie schwer sie alle arbeiten. Es fällt dann schwer, jemanden nach seinen Freizeitgewohnheiten zu fragen. Hier ist es möglich, und das freut mich.

O: Ein guter Golfspieler hat immer noch eine extra Reserve an Energie, und ein guter Arbeiter auch. Ich bemühe mich darum, aber ich kann es nicht. Es ist zu schwer für mich.

--- Das Kapitel über Golf ist so eine wichtige Extra-Reserve im Buch, es zeigt etwas von den Reservekräften bei Chio Boshi. So sehe ich das.

O: Wir haben eher das Gefühl, an der Kapazitätsgrenze zu arbeiten. Die Verkaufszahlen sind nicht gut genug, und deshalb habe ich auch keine Reserve. Wenn die Verkaufsbilanzen in Ordnung sind, geht es mir gut, aber das beizubehalten, ist schwierig. Mühe und Anstrengung, das ist schwierig, und ich muß auch etwas Muße und Freiraum haben, geistig und in meiner Haltung

--- Sie brauchen Muße, wenn die Welt hart erscheint

Y: Ja. Die ganze Welt ist hart, und das geht nicht spurlos an einem vorüber. Ich muß mich beherrschen und entspannt sein, um die Kraft zu haben, all die Härten, die die Welt für mich bereithält, zu meistern

O: Jetzt verstehe ich den Grund für unser Golfgespräch. Sie wollten, dass wir uns entspannen können! (Gelächter)

Y: Ja! Jetzt merke ich es auch! (Gelächter)

Tanaka (T)
Miyata (M)
Ito (I)
Furuyashiki (F)

--- Erzählen Sie mir über sich und über Ihre Arbeit

T: Ich nähe in der Abteilung für Damenhüte. Ich arbeite dort seit 20 Jahren. Als ich zur Firma kam habe ich in der Formgebung gearbeitet und war ein Jahr in der Qualitätsendkontrolle. Dann kam ich in die Nähabteilung, und dort bin ich geblieben.

--- Welchen Eindruck hatten Sie von Chuo Boshi als Sie zur Firma kamen?

T: Damals waren viel mehr Leute um mich. Teens und Twens waren auch da, und ich war damals auch jung. Meine Verantwortung war mir noch nicht klar. Ich erledigte meine Arbeit so, wie ich es wollte. Meine Vorgesetzten waren sehr nett zu mir und das ist auch der Grund. Warum ich bis heute bleiben konnte.

M: Ich habe hier gearbeitet, bin einmal weggegangen, dann zurückgekommen, wieder weggegangen, wieder zurückgekommen und so weiter – alles in allem habe ich hier für zwei bis drei Jahre gearbeitet

--- Sie haben also die längere Karriere hinter sich

T: Sie ängstigen mich fast! (Gelächter)

M: Als ich in diese Abteilung gekommen bin, hieß sie Giken (Technische Versuchsabteilung). Ich war die einzige Anfängerin damals, alle anderen waren älter, und so mußte ich mich sehr bemühen, Schritt zu halten. Damals war viel mehr zu tun, die ganzen Umstände waren härter

I: Ich habe sieben, acht Jahre hier gearbeitet. Zuerst habe ich Büroarbeit gemacht und dem Chef der Fabrik berichtet. Gleichzeitig habe ich aber auch Nähen gelernt. Dann kam ich zur technischen Forschungsabteilung. Als ich dort ankam, war da eine große Anzahl von jungen Leuten, die Atmosphäre war angenehm und lebhaft.

T: Damals hatten wir pro Jahr 20 bis 30 Neuankömmlinge. Der Vater unseres jetzigen Chefs war damals der Boss. Die damalige Fabrikspolitik war, großzügig Personal einzustellen. Die Einführungszeremonie für die Neuen war sehr gut besucht. Heute beginnen nur 2 oder 3 pro Jahr neu

--- Bei den meisten Firmen ist das so

F: Ich habe als Aushilfskraft an der Rezeption begonnen. Dann heiratete jemand in der Produktionsleitung und ich folgte ihr nach. Das war vor drei Jahren

--- Was hatten Sie für einen Eindruck, als Sie damals als Aushilfskraft zur Firma kamen?

F: Ich hatte damals noch keine Arbeitserfahrung, aber ich hatte den Eindruck, es sei eine gute Firma. Ich konnte mir die Namen und Gesichter der Arbeiter nicht merken, es waren mindestens 200 damals allein im Hauptgebäude.

--- Gibt es Giken heute noch?

M: Ja, es hat sich nur der Name leicht verändert

--- Die Aufgabe ist gleich geblieben?

M: Ja, gleich. Die Arbeit besteht darin, einen Prototyp herzustellen, den wir „Erstmuster“ nennen.

--- Muster? Wie beginnen Sie?

M: Es gibt Designer in Giken, jeweils mit Näherinnen. Ich und meine Kolleginnen haben dort als Näherin gearbeitet. Die Verkaufsabteilung erstellt ein Konzept und macht Zeichnungen, und die Formgeber erzeugen die Modelle, und wir nähen dann die Teile zu seiner endgültigen Form zusammen.

--- Wieviele Modelle pro Monat?

M: Das kommt auf die Jahreszeit an. Wir sind zu siebent bei Giken und wir machen – wie viele?

T: Vielleicht 500 pro Monat?

M: Jedenfalls eine ziemlich Menge verschiedener Modelle, wenn wir in Fahrt sind. Wir machen Herrenhüte, Damenhüte, Kinderhüte und auch Kappen

F: Und das alles in verschiedenen Farbvarianten

M: Jeder Prototyp wird in verschiedenen Farbvarianten ausgeführt.

--- Wann ist am meisten zu tun?

M: Vor den Messen, April bis Mai und Oktober. Frühling und Herbst. Keine Überstunden gibt es nur an drei Monaten pro Jahr

--- Wie sind Ihre Arbeitszeiten?

I: von 8:45 bis 17:45

--- Macht jemand Schichtarbeit?

F: Ich arbeite in der Schicht von 9 bis 18 Uhr

--- Wie arbeitet man in der Produktionsabteilung?

T: Sie erhalten ihre Aufträge auf den Mustermessen, dann wird das Material zum Zuschneiden hergerichtet. Die zugeschnittenen Teile kommen dann zu uns, mit ein oder zwei Monaten Verzögerung. Aber Sie sind trotzdem das ganze Jahr beschäftigt

--- Haben Sie sich auf eine bestimmte Hutart spezialisiert?

T: Ich mache hauptsächlich Damenhüte, Kinderhüte eher selten.

--- Ändert sich etwas im Lauf der Zeit?

T: Vor zehn oder zwanzig Jahren, als ich neu in der Firma war, gab es nicht so viele verschiedene Modelle. Jetzt gibt es sehr viele davon, und von jedem werden nur wenige gemacht

--- Viele kleine Lots? Aus wie vielen Hüten besteht so einen Einheit?

T: Aus fünf oder sechs. Als die Lots noch größer waren, waren es tausend, manchmal sogar an die zweitausend

--- Sie zeigen die Muster her, bekommen die Aufträge und produzieren. Gibt es Wiederholungsaufträge?

T: Ja

--- Die Aufträge kommen dann von den Großhändlern?

F: Wir bekommen die Aufträge von den Großhändlern nach den Mustermessen. Also mit etwas Verzögerung

--- Sie bereiten Ihre Modelle vorausschauend vor, indem Sie ein bißchen raten?

F: Das kommt darauf an. Manche Verkaufsleute machen sich Gedanken, was kommen könnte, andere nicht

--- Es hängt also vom Verkäufer ab?

F: Ja.

--- Das heißt wohl, dass es manchmal auch Schwierigkeiten mit den Verkaufsleuten gibt?

M: Ja, ziemlich oft (Gelächter)

--- Wo Sie sich vielleicht nicht beschweren, aber doch ärgern?

M: Ja.

--- Sie werden also gequält – der Sie quälen selbst die Verkaufsleute?

T: Fifty-fifty.

--- Kommt es manchmal vor, dass Sie ganz einfach sagen: „Nein, das geht nicht“?

T: Selten, weil das würde Schwierigkeiten mit dem Kunden bedeuten. Ich bleibe halt die ganze Nacht auf und versuche, den Auftrag doch zu erfüllen. So etwas dauert.

--- Es wird recht viel von Ihnen verlangt, neues Material, neues Design und so weiter

M: Ja. So ist es heute. Dauernd neue Materialien und neue Formen. Die Nähmaschinen eignen sich dann manchmal nicht für die Nähtechnik, die nötig wäre, weswegen ich manchmal mit meiner eigenen Geschicklichkeit eingreifen muß.

--- Es kommt vor, dass sich die Nähmaschinen manchmal als ungeeignet erweisen?

M: Ziemlich oft sogar. Das macht mir manchmal Kopfweh.

--- Sie müssen sich also für jedes neue Material eine neue Nähtechnik zurechtlegen?

M: Ja, das muß ich. Manchmal habe ich nicht einmal genug Zeit, zu testen, dann muß es ohne Test gehen. Ist es nicht so?

I: Ja, so ist es (Gelächter)

--- Und dann glückt Ihnen doch, was Sie sich zum Ziel gesetzt haben

M: Mit vielen Schwierigkeiten. Es genügt ja nicht, wenn es bei einem einzigen Muster klappt. Es muß bei einer größeren Zahl funktionieren, ich muß mir also eine Technik ausdenken, die sich dann auch für die Massenproduktion eignen kann

--- In der Produktionsabteilung arbeiten vorwiegend Frauen? Wie hoch ist der Frauenanteil?

T: 80% - oder 70%? Bei Giken gibt es mehr Männer

M: Insgesamt haben wir einen Frauenanteil von 70%

--- Sagen Sie mir, was Sie am meisten beeindruckt hat, seit Sie bei der Firma sind

T: Vor Jahren mußte ich bis 8 oder 9 am Abend bleiben, um meine Arbeit zu erledigen, und auch noch die Ferien durcharbeiten. Bis mir dann eines Tages nur noch zum Heulen war. Meine Moral war im Keller. Ich fragte mich, ob es so weitergehen konnte. Aber dann begann ich von neuem. So agieren Frauen, wenn es darauf ankommt.

--- Haben Sie eine ähnliche Erfahrung?

M: Ja, die habe ich. Manchmal war ich völlig verloren und verstand nicht, was ich tat. Etwa einmal im Jahr ging es mir so. Ich fürchtete mich vor solchen Momenten. Aber jetzt bin ich tough und kann meine Ängste loswerden

--- Es könnten Vorbehalte davon zurückgeblieben sein

T: Ich weiß nicht, wie ich das damals überstanden habe. Eigentlich müssen alle ähnlich Erfahrungen gemacht haben

F: Ich habe in der Damengarderobe geweint. War böse auf mich selbst. Meine Stellung war damals zwischen Verkauf und Produktion, so mußte ich auf beide hören. Den Verkaufsleuten beizubringen, was die Produktion sagte und umgekehrt war schwierig. Ich war böse auf mich, dass ich nicht erfolgreicher zwischen den beiden Gegenpolen vermitteln konnte. Die Arbeitsatmosphäre war in Ordnung. In den Beziehungen unter den Arbeitskolleginnen gab es nie Schwierigkeiten

--- Hat jemand ähnlich Erfahrungen gemacht?

M: Ja. Wenn ich nicht in der Realität zustandebringe, was mir im Kopf geglückt ist, bin ich mit mir selbst böse.

T: Und wenn Sie einen Ausweg finden, ist es dann eine Freude, nicht?

M: Ja, eine große Freude

T: Es ist ein scharfer, dünner Grat zwischen „Ich kann es nicht“ und „Ich kann es“. Über diesen Grat zu gehen ist lohnend

--- Haben Sie ähnliche Erfahrung?

I: Keine Tränen. Oh doch, einmal, als ich vom Chef zurechtgewiesen wurde. Ich habe mich damals in der Damengarderobe versteckt. Jetzt aber bin ich härter

--- Das zeigt Ihre Ernsthaftigkeit. Ist der Beruf der Hutmacherin ein lohnender Beruf?

I: Ja, für mich zumindest

M: auch für mich!

--- In welchem Augenblick?

I: Man kann einen neuen Hut erschaffen, einfach mit den eigenen Händen. Und wenn ich dann für meine Hüte belobigt werde, ist das wirklich lohnend.

M: In meiner Abteilung arbeiten die Musterzeichnerinnen mit den Näherinnen. Wenn dann Bestellungen eingehen für Dinge, wo ich mitgewirkt habe, ist das ein schönes Erlebnis. Je größer die Bestellung ist, umso mehr fühle ich mich belohnt

--- Wie ist das bei Ihnen, F-san?

F: Auch für mich bietet der Beruf Belohnungen. Ich war zwar gerne im Verkauf, aber als ich dann versetzt wurde und begann, selbst Hüte zu machen, hatte ich mehr Einblick und begann

mich zu interessieren. Bei der Produktionsleitung hat man Föhlung mit beiden Enden, mit Verkauf und Produktion, und das zu erleben, freut einen.

--- Sie managen also beide Enden?

F: Ich kann das natörllich nicht allein, es helfen mir viele, und ich bemöhe mich, besser zu werden.

--- Wie ist das bei Ihnen, T-san, Sie sind ja schon länger dabei und müssen viele Erfahrungen gewonnen haben

T: Ich war nie zufrieden mit dem, was ich war. Ich dachte mir immer, es müſste noch besser gehen. Ich freue mich, wenn meine Leute ihre Fähigkeiten verbessern. Ich bin glücklich,, wenn ich sehe, wie Leute die Hüte tragen die ich gemacht habe. Andererseits – wenn sie die Hüte falsch tragen, komme ich in Versuchung, ihnen zu sagen, wie sie den Ht tragen sollten – verstehen Sie das? (Gelächter)

--- Sehen Sie Leute auf der Straße mit Ihren Hüten gehen?

M: Ja

--- Freut Sie das?

Alle: Ja!

I: Manchmal finde ich sie in Modezeitschriften – die kaufe ich dann.

M: Wenn ich in Hutgeschaften bin, schaue ich in die Hüte hinein.

T: Das ist eine Art Berufskrankheit

M: Ja, eine traurige

T: Ich schaue mir an, wie gut die Hüte genagt sind, falls sie nicht unsere eigenen sind

--- Gibt es irgendwelche Wünsche oder Ratschläge an das Management?

F: Ja, wir sollten mehr sein.

T: Ja, und zwar erfahrene Kräfte. Wir brauchen Neue, um ihnen unsere Fähigkeiten weiterzugeben. Die Mädchen heiraten und kündigen, und wir brauchen eben Ersatz.

--- Wie lange dauert denn so eine Ausbildung?

T: Drei Jahre. Das ist aber auch bei anderen Berufen so.

M: Wir brauchen mehr Zeit in unserer Abteilung. Die Musterzeichnerinnen und Näherinnen können ihre wirklichen Fähigkeiten nicht ausspielen, weil sie unter dauerndem Termindruck stehen. Sie tun mir oft leid.

--- Es ist also immer ein Wettlauf mit der Zeit

M: Manchmal bringt mir irgendwer etwas und sagt, er braucht es noch am gleichen Tag

--- Oft?

M: Ja.

--- Aber unvernünftige Dinge können Sie doch ablehnen?

M: Ich habe keine Wahl. Ich kann die Kunden nicht enttäuschen. Aber ich kann meine Fähigkeiten nicht voll ausspielen, und das frustriert.

--- Vielleicht sind es die Verkaufsleute, die Sie so in Bedrängnis bringen. Bekommen Sie irgendeine Belohnung von ihnen?

M: Kommt darauf an, von wem die Rede ist.

--- Ja, natörllich

T: Aber wir würden nicht anders handeln, wenn wir zum Verkaufsstab gehörten. Meinen Sie nicht? Ich würde es wohl.

--- Die Verkaufsleute stehen auch unter Zeitdruck. Weitere Fragen oder Wünsche?

Sozialleistungen, Ausstattung der Firma und so weiter? Die Firma hat ja einen Kindergarten. Wie schaut es mit anderen Sozialleistungen aus?

T: Das Produktionsgebäude ist recht alt, wird aber gut in Stand gehalten. Ich würde mir wünschen, die Damengarderoben wären in einem besseren Zustand.

--- Ich verstehe.

T: Das gibt einem gleich ein anderes Gefühl. In meiner Abteilung sind die Garderoben der Herren und Damen nur durch eine dünne Trennwand getrennt

I: Und auch die Vorzimmer der Toiletten

T: Verfließt

I: was im Winter „Kalt“ bedeutet

--- In vielen der modernen Gebäude sind die Toiletten wirklich sauber

F: Ja, manche haben sogar Sprinklersysteme

--- In diesen Gebäuden sind die Damengarderoben und die Toiletten wirklich geräumig und sauber. Sie können ihr Make-up kontrollieren und die Zähne putzen – das muß doch wichtig für ein damenorientiertes Unternehmen sein!

F: Das Verkaufsteam im zweiten Stock sollte sich über die Toiletten beschweren. Und wir brauchen getrennte Aufenthaltsräume. Die Bürokräfte haben ihre Schreibtische und können dort ihre Essenspakete öffnen, aber bei uns gibt es nur die Nähmaschinen und keinen Platz für das Essen. Früher haben wir dafür die Arbeitsflächen der Nähmaschinen verwendet, aber vor kurzem haben wir uns einen kleinen Tisch gekauft.

M: Wir verwenden auch die Nähmaschinen als Eßtisch

T: Essensreste können aber die Hüte verschmutzen. Ein eigener Eßtisch ist einfach notwendig.

--- Das Fabriksgebäude ist halt wirklich alt

T: Und gerade deshalb liebe ich es manchmal.

M: Das klingt jetzt leicht verwirrt ...

I: Als ich hier begann, habe ich mich einmal verlaufen.

--- Alte Fabriken sind manchmal ein bißchen wie ein Irrgarten. Ich werde den Boss darauf hinweisen.

--- Sagen Sie mir Ihre Zukunftspläne und Ziele

T: Ich habe keine großen Pläne oder Vorhaben, möchte aber eher auf Qualität achten und weniger auf Quantität. Das ist immer schwierig, man muß ja Kompromisse eingehen, aber ich bin fest zur Qualität entschlossen. Ich möchte soweit kommen, dass ich jede Frage beantworten kann, die mir betreffend die Produktionsleitung gestellt wird. Das ist der Ausgangspunkt meiner langfristigen Berufsplanung.

M: Mir wäre wichtig, dass alle die gleichen Fähigkeiten erlangen, dass jeder auch alles beherrscht, was verlangt wird. Und ich möchte meinen Kolleginnen helfen, das zu erreichen.

I: Und ich möchte meine Nähkenntnisse soweit verbessern, dass ich nicht einmal einen Millimeter Abweichung habe. Ich kann schon sehr viele Dinge nähen, muß aber trotzdem noch besser werden.

Sawae (S)
Nishida (N)
Yasugahita (Y)

Musterherstellung

--- Bitte sagen Sie mir, was Sie tun und wie lange schon

S: Ich bin seit 20 Jahren dabei und bin Musterhersteller bei Giken

--- Sie machen also seit 20 Jahren die gleiche Arbeit?

S: Ja. Als ich dazu kam, hatte Giken noch einen anderen Namen

--- Warum sind Sie eigentlich zur Firma gekommen?

S: Da war eine Stellenausschreibung in meiner Schule. Hüte waren mir damals ja völlig unbekannt. Alles, was ich heute weiß, habe ich nach meinem Firmeneintritt gelernt.

N: Ich bin seit 8 Jahren dabei. Nach meinem Eintritt habe ich zuerst 8 Monate in der Formgebung gearbeitet. Die Abteilung Terada begann in der Verkaufsabteilung, und Herr Terada hat mich gebeten, in seine Abteilung zu wechseln. Ich bin Verkaufsmann, aber ich wollte immer schon Musterzeichnen lernen. Vor 5 Jahren habe ich dann darum angesucht, es wurde bewilligt, und so mache ich jetzt beides.

Vor Chuo Boshi war ich in der Baubranche. Zwanzig Jahre habe ich in einem Architekturbüro gearbeitet. Hüte habe ich immer schon gemocht, aber im Baugeschäft fand sich niemand, der mit mir darüber reden wollte. So habe ich meinen Beruf gewechselt und bin in die Hutbranche gegangen. Seither habe ich viele kreative Hutdesigner kennengelernt, und wenn mir die vorher bekannt gewesen wären, wäre ich wahrscheinlich gar nicht in die Firma eingetreten. Ich arbeite gerne hier, weil fast jeden Tag neue Dinge zu entdecken sind. Mir ist klar, diese Firma ist die Nummer 1 im Hutgeschäft, und zwar in jeder Hinsicht, in Bezug auf Form, Farbwahl, Material und so weiter.

--- Dass Sie Hüte machen bedeutet also die Verwirklichung eines Traumes?

N: Ja, allerdings darf ich die Arbeit als Musterdesigner nur drei Monate im Jahr ausüben.

--- Sie müssen das ganz unverblümt dem Chef sagen!

N: Ja, ich sollte ihm sagen, dass ich mehr Zeit als Designerin arbeiten will.

--- Wie fühlen Sie sich, wenn Sie sowohl im Verkauf als auch in der Musterzeichnung arbeiten?

N: Es gibt natürlich immer kleine Konflikte zwischen dem Verkauf und der Produktion über die Lieferzeiten. Das ist Folge des Wunsches, alles noch besser zu erledigen. Diese widerstreitenden Wünsche zusammenzuführen ist meine Aufgabe. So sehe ich das.

Y: Ich habe Bekleidungsdesign in einer Schule in Tokio gelernt bevor ich zur Firma gekommen bin. Designerin zu sein scheint allen Mädchen erstrebenswert – die Realität sieht aber anders aus. Nach dem Schulabschluß fand ich die Annonce dieser Firma, ich lernte zu nähen und trat dann in die Musterherstellung über.

--- Wie gefällt es Ihnen denn in der Firma?

Y: Es gibt keine Liebesgeschichten hier, wie man sie oft im Fernsehen sieht –

S: Bei dir war es aber doch so. Du hast doch hier deine Verlobte kennengelernt! (Gelächter)

N: Garnicht. Mach doch keine solchen Scherze!

--- Bekommen Sie Ihre Aufträge von der Verkaufsabteilung?

N: Ja. Die machen eine Zeichnung und wählen den Stoff aus. Das kommt dann zu den Musterherstellern, und sie wählen das Futter und stellen die Musterzeichnungen bereit. Die Musterzeichner und die Verkaufsleute besprechen die Details, wie die Stoffeigenschaften, Farbe und so weiter. Der Verkauf genehmigt dann das endgültige Design und erstellt einen

Planungsbogen. Gestützt auf diesen errechnen die Selbstkosten und den Verkaufspreis. Dann geht der Planungsbogen weiter zur Produktion.

--- Der Verkauf hat also bereits zu Beginn fixe Vorstellungen davon, wie ein neuer Hut aussehen soll?

S: Ja, zum Teil. Die Vorstellungen werden dann im Gespräch mit den Musterherstellern diskutiert und verfestigt

--- Wieviele Musterhersteller gibt es?

S: Elf, einschließlich der Neulinge. Zusammen mit der Abteilung für die Hutstumpen sind wir fünfzehn

S: Neu Männer, zwei Damen

--- Die Männer arbeiten an den Damenhüten?

Y: Nein, nicht notwendigerweise. Aber ich und mein Kollege, wir arbeiten ausschließlich an Damenhüten. 80% der Aufträge sind ja Damenhüte

--- Fühlen Sie sich fehl am Platz, Sie als Männer, die Damenhüte erzeugen?

S: Nein, ich habe von Anfang an Damenhüte gemacht und deshalb keine solchen Gedanken. Zuletzt habe ich allerdings auch Herrenhüte gemacht, was noch etwas ungewohnt ist

--- Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?

S: Es gefällt mir, wenn ein Hut Form annimmt, basierend auf meine Musterarbeit. Lob von der Verkaufsabteilung ist auch eine schöne Belohnung, allerdings geizen die manchmal mit ihrem Lob, und ich bin dann deprimiert.

Y: Für mich ist es eine Belohnung, wenn sich ein Hut gut verkauft, der mir selbst nicht gut gefallen hat

N: Ich bin ein Neuling in der Musterherstellung und dabei, Erfahrung zu gewinnen. Für die Verkaufsleute ist der gute Geschäftsgang ihre Belohnung. Der führt ja auch zu höherem Einkommen (Gelächter)

--- Die Arbeitsmoral hängt also mit der Bezahlung zusammen?

N: Ja. Ich brauche diese Karotte vor der Nase um schneller zu laufen.

S: Sicherlich

--- Gibt es irgendwelche Schwierigkeiten, wenn Sie arbeiten?

Y: Ja.

S: Der Planungsbogen ist die Bibel für die Produktionsabteilung. Enthält er einen Fehler, dann enthalten auch die produzierten Hüte diesen Fehler und dann beginnen die Schwierigkeiten mit der Kundschaft. Es muß uns gelingen, den Planungsbogen immer perfekt zu erstellen und die Wünsche der Kunden einzubeziehen.

--- Es gibt aber Probleme, die man erst nach dem Ende der Produktion erkennt, nicht?

S: Ja. Einige der Probleme können bei der Musterherstellung noch nicht erkannt werden, erst bei der Massenproduktion. Dann bemühen wir uns sehr, die Hüte einzuziehen, bevor sie die Firma verlassen.

N: Und alles endet in einem großen Verlust

--- Testproduktion und Massenproduktion – gibt es da denn große Unterschiede?

S: Die Probleme zeigen sich oft bei der größeren oder weniger großen Leichtigkeit bei der Produktion. Bei einer Testserie ist die erzeugte Menge gering, man achtet also nicht so sehr auf die Leichtigkeit der Produktion. Bei der Massenproduktion allerdings fällt sie sehr ins Gewicht.

Y: Ein weitverbreitetes Phänomen. Wir machen nur eine oder zwei Stück für Testzwecke, was aber passiert, wenn hunderte erzeugt werden, wissen wir vorher nicht.

--- Sie achten also nicht so sehr auf die Leichtigkeit der Produktion?

Y: Doch, doch, nur versuchen wir, die Dinge nicht über Gebühr zu verkomplizieren.

S: Wir könnten und Ideen ausdenken, die Probleme bei der Massenproduktion eliminieren, wenn wir uns genug Zeit dafür nähmen und auch viele Muster produzierten, die die typischen

Probleme der Massenproduktion aufzeigen könnten. Aber die Zeit, das bei jedem neuen Design wieder zu machen, die haben wir nicht.

--- Wieviele Designs machen Sie pro Jahr?

S: 2500 bis 2600 pro Jahr.

N: Das bedeutet 200 bis 300 pro Kopf und Jahr

Y: Wenn wir voll ausgelastet sind.

--- Sie machen also ziemlich viele neue Designs pro Jahr?

Y: Ja, in der Spitzenarbeitszeit ist der Zeitplan auf die Sekunde festgelegt.

--- Was habe Sie an hektischen Stundenplänen schon erlebt?

Y: Mittlerweile sind wir schon daran gewöhnt. Es wird uns was vorgelegt, und länger als bis morgen können die Herrschaften dann nicht darauf warten.

N: So kurzfristig sind unsere Stundenpläne.

S: Und dann kommt ein ganz dringender Auftrag, zerstört unseren Stundenplan – und alles bricht zusammen.

--- Wollen die Verkaufsleute die einzelnen Designer gegeneinander ausspielen?

Y: Ja. Der bekannteste von uns Designern ist immer ihr erstes Ziel.

S: Wenn man etwas ganz schnell erledigt kann das aber zu Problemen führen.

--- Das dachte ich mir schon.

Y: Für das Department Terada müssen wir oft Waschvorgänge durchführen, und das Warten auf das Trockenwerden macht dann Probleme.

Y: Waschen und dann trocknen lassen braucht bei einem Hut ein bis zwei Stunden. Und wenn ein Hut im Rahmen des Tests gewaschen werden muß, dann muß er eben auch um diese Zeit früher fertiggestellt sein. Die Auslieferungszeit ist nämlich fix, egal, ob der Hut gewaschen werden mußte oder nicht.

--- Sie waschen nicht den Stoff sondern erst den fertigen Hut. Schrumpft der nicht? Und ändert er nicht vielleicht seine Form?

N: Wir machen ihn einfach eine Nummer größer ...

--- Das Know-how haben Sie sichtlich

S: Und manchmal formen wir sie eben, solange sie noch feucht sind (Gelächter)

--- Was sind Ihre Pläne für die Zukunft?

S: Ich hoffe, die Firma wird weiter wachsen. Ich möchte unser Giken noch besser machen, mit weniger Troubles und größerer Kundenzufriedenheit. Ich möchte Hüte machen, die ich selbst mit Vergnügen tragen möchte.

Y: Ich möchte der Beste sein. Ich möchte S-san, dem Manager der Abteilung, seine Arbeit erleichtern. Er arbeitet als Musterhersteller und macht daneben auch noch die Arbeit des Managers. Ich möchte ihm die Arbeit der Musterherstellung abnehmen und ihm damit eine seiner Bürden abnehmen, damit er sich ganz der Managertätigkeit widmen kann.

S: Also – manchmal sagst Du wirklich sehr gute Dinge. (Gelächter)

Y: Und wenn ich dann der Beste bin, werden die anderen um mich versuchen, auch so gut zu sein wie ich, und die ganze Firma wird profitieren. Man wird mir mehr bezahlen und die Mädchen werden mich noch mehr lieben.

S: Das also ist dein wichtigstes Ziel. Ich verstehe! (Gelächter)

Y: Natürlich! Du weißt ja, ich bin ein Rock'n'Roller

N: Und ich möchte mehr Zeit darauf verwenden, mich als Musterhersteller zu verbessern. Ich weiß noch nicht, was genau ich in Zukunft tun werde, aber ich möchte mehr Erfahrung in allen Abteilungen gewinnen, denen ich zugeteilt werde, und ich will versuchen, einen wirklich guten Job zu erledigen. Dann wird man auch mir mehr bezahlen und ich werde noch mehr von den Mädchen geliebt werden (Gelächter)

Y: Hört, hört!

--- Vielen Dank an Sie alle!

Verkaufsplanung (Planning Sales)

--- Wann sind Sie zur Firma gekommen?

Yamaguchi (Y): Am 16. Februar 1999. Schon bevor ich hier anfangen war ich in der Bekleidungsbranche tätig. Und dann habe ich das Stellenangebot in einer Zeitung gefunden.

--- Waren Sie die ganze Zeit in der gleichen Abteilung?

Y: Ja. Bei meiner Arbeit hat es kleinere Änderungen gegeben, aber es ist die gleiche Abteilung und dieselbe Firma.

Tanaka (T): Ich bin vor sieben Jahren dazugekommen. Früher habe ich für eine andere Firma gearbeitet und dann zu Chuo gewechselt, zu der Firma, die mich immer schon sehr interessiert hat. Bei der früheren Firma wurde das verkauft, von dem sie glaubten, dass es sich verkaufen würde. Chuo erschien mir anders, denn Chuo hört in den Markt hinein und macht erst dann seine Hüte. Deswegen habe ich mich entschlossen, dazuzugehen.

Inagaki (I): Drei Jahre und neun Monate bin ich dabei . . . also . . . jetzt kann ich doch wirklich nicht ausrechnen, welches Jahr das war (Gelächter). Ich konzentriere mich eben immer auf die Zukunft! (Gelächter) Als ich das Stellenangebot sah, konnte ich mir unter Verkaufsplanung nichts vorstellen.

Matsumura (M): Ich bin vor sechzehn Jahren dazugekommen. Mein Einstellungsgespräch hatte ich unmittelbar nach Beendigung des College. Bei dem Interview hat damals der jetzige Präsident, der damals Managing Director war gute drei Stunden mit mir geredet, bevor er mir sagte, ich sei aufgenommen. Ich konnte mein Glück gar nicht fassen.

--- Das war also eine große Überraschung?

M: Ja, wirklich. Die Verkaufsabteilung ist primär etwas für Männer, deshalb verkaufe ich nicht.

--- Die Verkaufsplanung gibt es nur bei Chuo. Sie sind leitende Angestellte bei der Verkaufsabteilung, gleichzeitig aber konzipieren Sie auch neue Produkte und lassen sie anfertigen – sehe ich das richtig?

Y: Ja. Es gibt natürlich Ausnahmen, wo ein Kunde bereits eine neue Idee hat und damit zu uns kommt, aber meistens machen wir Modelle, die wir selbst entworfen haben.

--- Sie müssen also recht vielseitig sein – wie finden Sie es, so zu arbeiten?

Y: Sehr interessant. Vor meiner Stelle bei Chuo Boshi habe ich bei einer Kleiderfirma gearbeitet und dort verkauft, was von der Modellentwicklung entworfen worden war. Hier aber bin ich von Beginn an am Pulsschlag des Geschehens, angefangen bei der Konzeption, bis das Produkt dann an den Großhändler verkauft wird. Ich kann sehen, wie das Produkt entsteht, und wie es der Markt annimmt.

--- Wie ist es bei Ihnen, M-san?

M: Ich arbeite jetzt bei den Lizenzprodukten, und da ist man bezüglich Kreativität natürlich beschränkt. Man hat nicht freie Hand, das Design gibt der Lizenzgeber ja vor. Aber ich kann meine Kreativität nutzen und mir Gedanken machen, wie die Hüte mit der Kleidung oder den Taschen oder anderen Accessoires abgestimmt werden könnten. Ich kenne andere Firmen nicht von innen, aber hier kann ich alles vom Anfang bis zum Ende alleine machen, und das gibt einem ein Gefühl der Befriedigung.

I: Es ist interessant, dass wir das alles ganz ähnlich sehen. Jeder kann von Beginn bis Ende alles tun. Das bedeutet natürlich viel Arbeit, aber so engagiert zu arbeiten schenkt einem auch Freude, und außerdem bekomme ich manchmal Aufträge für Tausende von Hüten – derartig große Aufträge hat es bei meiner früheren Firma nie gegeben. Es ist aufregend!

--- Gibt es irgendwelche Schwierigkeiten oder Probleme?

Y: Ich bin das Mädchen für Alles in dieser Abteilung, muß mich um alles kümmern, bis hinunter zur Einfärbung des Nähgarns. Ich muß auch permanent mit anderen Abteilungen

Führung halten, ja, ich kann mich manchmal kaum um meine eigene Abteilung kümmern. Die Arbeit ist ziemlich hart.

I: Speziell wenn der Termindruck für den Versand dazukommt. Neue Produkte müssen an alle unsere Kunden zur gleichen Zeit verschickt werden.

--- „Verkaufsplanung“ – das klingt irgendwie so, als hätte es primär mit dem Verkaufen zu tun, und damit, sich mit den Kunden zu treffen. Aber ich erlebe gerade, dass Ihr Aufgabengebiet irgendwo innerhalb der Firma liegt

I: So ist es, und es ist für uns auch recht wichtig, bei den Aufgaben der anderen Abteilungen mitzutun.

T: Meine Arbeit verteilt sich ziemlich gleichmäßig auf die Firma selbst und die Außenwelt.

Y: Ja, etwa 50:50.

--- Worum geht es bei Ihren Kontakten mit den anderen Abteilungen?

I: Meist um Fertigstellungstermine.

Y: Mit der Produktion sind die Materialkosten und die Arbeitskosten zu besprechen. Dann kommt der Fabrikationskalender, da muß man auf harte Verhandlungen gefaßt sein.

I: Ja, wir haben viele Mitarbeiter, die nicht so flexibel sein können, weil sie in erster Linie hervorragende Künstler sind. Ohne Verhandlungsgeschick geht es da nicht.

--- Wie sehen Sie Chuo Boshi als Insider?

T: Es gibt viele starke Charaktere hier. Für mich war es fast ein Kulturschock als ich hier her kam.

Y: Für mich auch. Das ganze erste Jahr war so ein Kulturschock! Jetzt aber habe ich mich eingelebt und meine eigene Arbeitsweise entwickelt. Das hat einige Zeit gedauert, ich mußte dabei gegen einige Wände laufen, durch viele Tunnel gehen und viele Stromschnellen durchschwimmen.

--- Sie mußten also Ihre Arbeitsweise der Firma anpassen. Hat sich in diesen fünf oder zehn Jahren etwas verändert?

Y: Ja, obwohl - ich bin ja noch nicht ganz zehn Jahre dabei! Die Infrastruktur ist besser geworden.

--- Und Sie, I-san, Sie sind die jüngste und unerfahren

I: Nein, ich bin nicht mehr unerfahren. Man muß sich in dieser Firma behaupten können. Es ist nicht gut, zu schweigen!

--- Man muß sich also Gehör verschaffen

I: Das ist kein Muß, aber wenn man es tut, wird alles besser. Auch mit den Kunden. Denen muß man geradeheraus sagen, was man denkt. Jeder in unserer Firma hat direkten Kundenkontakt.

--- Normalerweise haben das doch nur die Verkaufsleute!

I: Das ist wahr, bei uns ist es aber so, dass mehrere von uns denselben Kunden anrufen. Jeder hat dabei natürlich sein eigenes Gebiet, etwa Herrenhüte, Damenhüte und so weiter . . . ich bin für die Hüte der älteren Damen zuständig. Ursprünglich war ich recht überrascht, dass die Dinge so organisiert sind.

--- Es gibt also eine Art Wettbewerb innerhalb der Firma?

I: Allerdings.

T: Viele Verkaufsleute und nur ein Kunde – das gibt es nur bei uns. Und es hat auch damit zu tun, dass wir wegen der Unterteilung der einzelnen Gebiete mehr Verkaufsleute haben als früher, beispielsweise wurde die Herrenabteilung in eine für Herrenkappen und eine für Herrenhüte geteilt.

I: Deswegen müssen wir auch geradeheraus und positiv mit unseren Kunden umgehen. Ich gehe zum gleichen Kunden wie T-san und muß deshalb um die Aufträge mit ihm konkurrieren.

T: Für manche unserer Kunden ist das völlig ungewohnt . . .

--- Für viele?

T: Ja. Jeder ist überrascht, wenn er das zum ersten Mal erlebt.

--- Sie sind also jede eine Art von selbstständiger Unternehmerin?

I: Ja. Man muß seinen eigenen Charakter entwickeln und ihn bekannt machen. Das Ziel ist, dass der Kunde sich schließlich denkt „Dieser Auftrag muß an I-san gehen!“

--- Und Sie brauchen einige Verbündete in der Firma, die sie unterstützen

Y: Ja. In der Produktion werden die Muster hergestellt, aber auch die Endprodukte.

--- Die Muster sollten eigentlich besonders wichtig sein

Y: Das sind sie auch. Sie brechen das Eis.

--- Eine prompte Erledigung wird wohl auch wichtig sein

Y: Natürlich. Ich versuche stets, die Produktionsabteilung nicht in Schwierigkeiten bringen, aber manchmal ist es einfach notwendig, dass sie mir die Muster sofort herstellen. Aber die Musterhersteller sind außer sich vor Freude, wenn ich dann mit den Mustern, die sie in aller Eile angefertigt haben, einen riesigen Auftrag einfahre. Habe ich keinen Erfolg, dann sind sie verschnupft. Ich glaube, ich verstehe mich ganz gut mit ihnen.

--- Und die unterstreichen auch jedes Ihrer Worte. Große Aufträge sind für sie eine richtige Freude.

Y: Auf der anderen Seite sind sie uns böse, wenn es keinen Auftrag gibt, obwohl sie doch die Muster in derartiger Eile erstellt haben.

--- Was sind Ihre zukünftigen Ziele?

I: Mein Gebiet sind die Hüte für die Senioren, weswegen die Senioren meine gesamte Aufmerksamkeit bekommen, sogar wenn ich durch die Straßen gehe. Mädchen übersehe ich (Gelächter). Ich muß meine Interessen breiter fächern und besser werden.

T: Mein Gebiet sind die Hüte für verheiratete Damen, zuletzt auch für junge Mädchen. Das ist auf der einen Seite gut, auf der anderen Seite zerflattert dadurch meine Aufmerksamkeit. Ich muß mich besser auf beide Altersgruppen zugleich einstellen.

M: Ich bin zuständig für die in Lizenz erzeugten Damenhüte. Die müssen von den Lizenzgebern jedesmal noch begutachtet werden, was Zeit braucht und weniger Zeit für kreatives Denken bedeutet. Ich muß an meiner Fähigkeit arbeiten, trotz Zeitdrucks kreativ zu bleiben. Dazu muß ich mich mehr umsehen, mehr lesen, mehr lernen.

Y: Mein Gebiet sind die Hüte für die älteren Herren, aber ich möchte meine Aufgaben um die jüngeren Männer erweitern. Hüte werden heute sowohl von älteren Herren als auch von sehr jungen Burschen getragen, und das Angebot für jüngere Herren ist derzeit sehr gering. Ich möchte dafür sorgen, dass das Angebot größer wird – und ich möchte mehr verdienen.

--- Ist der kleine Markt für die jüngeren Herren ein Problem für die Hutbranche ganz allgemein?

Y: Ja. Ein Hut ist der Tupfen auf dem I für den perfekt gekleideten Mann. Der Markt für die Dreißig- bis Fünfzigjährigen Herren muß größer werden.

I: Auch der Markt für die Damenhüte muß wachsen, wobei allerdings manche Frisuren für das Tragen von Hüten ein Problem darstellen können, etwa große Locken bei den Damen. Es wird einige Kreativität erfordern, um die Hüte bei den Damen noch populärer zu machen.

M: Die Modezyklen bei den jungen Damen sind relativ kurz, und das gilt auch für die Hüte.

--- Tragen Sie eigentlich Hüte, wenn Sie Kunden besuchen?

Y: Nein, aber ich ziehe mich immer so an, dass ich einen der Hüte, die ich anbiete, bei den Kunden vorführen kann.

--- Dazu gehört Talent!

I: Gerade habe ich etwas dazugelernt!

--- Sichtlich hat da jeder seine eigene Vorgehensweise

Y: Richtig – und ich habe gerade eines meiner Geschäftsgeheimnisse verraten (Gelächter).

--- Vielen Dank.

Der Großhandelsverkauf

H. Nagano (N), Präsident von Man-U Ltd.

S. Matoba (S) Präsident von Shinko Ltd.

A. Yahachi (Y) Managing Director von Eccletico

--- Wie haben Sie die Veränderungen in der Hutbranche in den letzten zehn Jahren erlebt?

M: Recht viele Hersteller haben ihre Erzeugung in Übersee. Manche ziehen sich aus China zurück und gehen nach Vietnam oder Indonesien.

N: Manche koreanischen Hersteller haben ihre Betriebe ebenfalls in Vietnam.

Y: Wir müssen uns auf den Export konzentrieren. Der japanische Markt ist begrenzt.

--- Was für Veränderungen hat es auf dem heimatlichen Markt gegeben?

N: In manchen Gegenden sind die Preise verfallen, während in fashionablen Gegenden wie auf der Ginza die Preise mit den luxuriöseren Dingen hinaufgegangen sind.

M: Bis vor drei Jahren sind die Preise langsam gesunken, seither steigen sie wieder an.

N: Die Modelle im obersten Preissegment mit vierstelligen oder fünfstelligen Preisen zeigen eine Tendenz zu weiterer Preissteigerung. Die Mehrheit unserer Kunden allerdings kauft Modelle mit dreistelligen Preisen, etwa für 780 oder 980 Yen. Zwischen den Billiggeschäften einerseits und den Luxusgeschäften andererseits klafft eine riesige Lücke.

--- Wie erfolgt der Verkauf noch, jetzt einmal abgesehen von den Kaufhäusern – über Supermärkte?

M: Die Zahl der Hut-Spezialgeschäfte hat in den letzten zehn Jahren abgenommen. Es gibt Herrenbedarfsgeschäfte für die jüngere Generation, die auch Hüte führen, und zwar im oberen Preissegment. Die hohen Preise schrecken die junge Generation sichtlich nicht ab. Wenn ihnen ein Hut gefällt, dann kaufen sie ihn. Dieses Marktsegment hat in den letzten Jahren zugenommen.

Y: Die Damen sind da ähnlich, wenn ein Hut ihren Geschmack trifft, dann kaufen sie. Gefällt er ihnen aber nicht, dann kaufen sie ihn auch dann nicht, wenn er ausgesprochen billig ist.

--- Es gibt also zwei Preissegmente: in einem wird auf den Preis reagiert, im anderen auf Qualität und Geschmack

M: Ja. Ich glaube, das ist in der gesamten Bekleidungsbranche so. Es bilden sich zwei Extreme heraus, ohne irgendetwas dazwischen.

N: Ich glaube, diese Polarisierung wird uns bleiben.

M: Während die Hutgeschäfte aussterben, werden gleichzeitig die Möglichkeiten, irgendwo einen Hut zu kaufen, zahlreicher. Es gibt Kleidergeschäfte, Herrenausstatter, Geschäfte für Sonderangebote und verschiedene Arten von Boutiquen, die Hüte führen. Shoppingcenter in den Vorstädten und Outlets bieten ebenfalls Hüte an.

Y: Und auch Jeansgeschäfte – sogar Geschäfte für Heimwerker.

M: Und auch 10-Cent-Geschäfte

Y: Was, wirklich?

M: Die kaufen billige Hüte und Kappen aus asiatischen Ländern. Wenn sie hören, dass sich die Kappen und Hüte gut verkaufen, dann führen sie sie auch. Läßt der Umsatz aber nach, werfen sie sie einfach aus dem Programm und beenden den Verkauf. Es gibt keine Geschäftsgrundsätze, keine Moral.

N: Das hat alles mit der Einführung der sogenannten Amerikanischen Freizeitkappe begonnen. Die Mode der amerikanischen Westküste kam nach Japan, und diese Freizeitmützen kann man an alle Kopfgrößen anpassen, was bedeutet, dass man weder ein großes Lager noch Branchenwissen haben muß. Die Freizeitkappen sind weich und flexibel, sodaß man sie leicht in die freien Löcher in vollgepackten Containern stopfen kann, mit denen diese Geschäfte ihre Ware importieren. Die traditionellen Hüte waren steif und ließen sich so nicht transportieren,

heute aber kann jeder in die Hutbranche einsteigen. Kappen mit einer Universalgröße erobern den Jugendmarkt: 58 cm und ähnlich.

N: Das ist der Zug der Zeit.

--- Kappen zu verkaufen benötigt heute also keine beruflichen Vorkenntnisse? Aber wenn der Hut zu groß ist, sieht er doch nicht hübsch aus, oder?

N: Ja, aber das kümmert sie nicht. Sie verkaufen, und das war es. Kappen waren früher ein Teil des Lebens, beginnend mit der Grundschule, aber heute verlassen die jungen Leute das College und beginnen plötzlich Kappen zu tragen. Wie sie dabei aussehen, kümmert sie nicht.

--- Dass sie Kappen tragen ist nur ein kleiner Teil ihrer Modevorlieben

M: Ja.

N: Das ist aber nicht so schlimm. Früher oder später heiraten sie und vergessen die Kappen wieder. Wenn sie allerdings dann älter sind, kann es vorkommen, dass sie wieder zu den Kappen zurückkehren, die sie in ihrer Jugend getragen haben. Wir können eine derartige Rückwärtsbewegung erwarten – wobei hier allerdings vielleicht der Wunsch Vater des Gedankens ist

--- Wie gut hat sich Chuo in den letzten zehn Jahren gehalten?

N: Positiv ist, dass wir viel investiert haben. Wir haben viele Designer angestellt, viele Modelle entworfen und uns auch mit der Stoffherstellung befaßt. Ohne diese Anstrengungen wären wir vielleicht aus dem Markt gedrängt worden.

Y: Es gibt viele Beispiele von Hutherstellern, denen es ganz genau so ergangen ist.

M: Ja, manche sind aus dem Geschäft hinausgeflogen, andere sind zu Händlern geworden. Sie bei Chuo sind aber der Produktion treu geblieben. Sie haben ein solides Produktionssystem etabliert, sind bei neuen Materialien und Designs immer auf dem letzten Stand und sie unterhalten ein gutes Qualitätssicherungssystem. Sie sind für uns ein verlässlicher Partner.

Y: Und was gefällt Ihnen bei uns nicht? Sind es die hohen Preise?

N: Ja, was uns abgeht ist eine Art Wahlmöglichkeit bezüglich der Preiskategorien. Manchmal brauchen wir etwa an bestimmten Verkaufsfrenten Hüte im niederen Preissegment. Ein weiterer Wunsch betrifft die Lieferzeit, wir hoffen, dass die Lieferzeit sich um einen Monat verkürzt.

--- Ein lupenreiner Hersteller zu sein ist in unseren Tagen sichtlich eine Art Spezialität geworden

M: Ja, denn viele Hersteller haben ihre eigenen Boutiquen oder liefern direkt an die Detailgeschäfte, wodurch sie uns Großhändler umgehen. Früher gab es ungeschriebene Gesetze, aber das hat sich leider aufgehört.

Y: Wir werden uns auch in Zukunft auf die Herstellung beschränken

--- Wie reagieren die Käufer eigentlich auf die Hüte aus Japan und auf die importierten? Vertragen sich die beiden?

N: Ja, sie vertragen sich. Grundsätzlich wird „Made in Japan“ bevorzugt, aber die Importware wird allgemein besser. Manche etwa sind bei der Formgebung recht gut. Es wird eine Menge investiert um in unseren Markt einzudringen, speziell bei der Massenware.

Y: Ich sehe das auch so.

N: Es ist also entscheidend, dass wir in den drei grundlegenden Herstellungstechniken der Stoffwahl, des Zuschneidens und des Nähens einen hohen Standard bewahren. Chuo tut dies, und kann deshalb gut gegen die Importe bestehen. Wer das nicht beherzigt, wird von der Invasion besiegt. Diese asiatische Invasion macht mir wirklich große Sorgen. Sie haben ihre Qualität verbessert und können noch eine große Bedrohung für uns alle werden.

--- Die Bedrohung Japans erfolgt also nur von Asien her?

N: Ja. Viele europäische Marken haben ja ihre Produktionsstätten in Asien.

M: Ja.

Y: Ich wollte mir gerade in Italien einen hübschen Hut kaufen, als ich innen den Schriftzug „Made in China“ entdeckte. In den USA ist es mich ähnlich ergangen. Die chinesischen Hüte sind heute wirklich schon gut.

M: Chuo behält wesentliche Anteile der Gesamtproduktion im Land.

Y: Und wenn wir in China arbeiten lassen schicken wir ihnen die genauen Herstellungspapiere und alles was dazu gehört. Wenn dann die Muster zurückkommen kontrollieren wir sie und genehmigen sie nur dann, wenn wir wirklich zufrieden sind. Zu Produktionsbeginn senden wir Kontrolloren in die Fabriken und lassen sie buchstäblich jeden Hut, Stück für Stück, kontrollieren. Eine perfekte und unbeugsame Qualitätskontrolle.

N: Dann kann ja nichts passieren, ganz zum Unterschied von dem, was wir gerade mit einigen Lebensmitteln aus China erleben müssen.

N: Sowas wird es nicht geben. Allerdings kann China nicht alles, und deshalb stellen wir die Hüte der Luxusklasse nur in Japan her.

M: Aber insgesamt nimmt die Produktion in Japan doch ab

Y: Ja, und zwar stark. Aber mache Großhändler bestehen eben auf „Made in Japan“, und die kommen alle zu uns und sorgen dafür, dass uns die Arbeit nicht ausgeht.

--- Chuo befindet sich in Osaka. Gibt es bestimmte Gebiete in Japan, wo sich die Hutherstellung konzentriert?

N: Westjapan um Osaka, gefolgt von der Region Nagoya, und schließlich die Region von Tokio.

Y: Und in Okayama gibt es noch einige Huthersteller.

N: Und auch in Shikoku. Und Kasukabe bei Tokio hat auch einige Huthersteller.

--- Haben sich die einzelnen Regionen irgendwie spezialisiert?

Y: Ja, jede dieser Gegenden hat ihre ganz eigenen Spezialitäten.

N: Was allerdings früher noch ausgeprägter war. Okayama etwa war berühmt für seine Strohhüte.

M: Jedenfalls konzentrieren sich die Hersteller im Westen. Im Osten werden sie weniger.

N: Die Hersteller im Westen sind konsequenter bei Forschung und Entwicklung, das macht den Unterschied aus.

--- Chuo wird es also weiterhin gut gehen, weil so viel in Forschung und Entwicklung investiert wird?

M: Chuo ist der Marktführer der japanischen Hutindustrie. So war es früher, und so wird es auch in Zukunft sein

Y: Und das ist eine große Aufgabe. (Gelächter)

--- Gibt es eine gemeinsame Promotion der japanischen Huthersteller für den japanischen Markt?

N: Ja, aber unsere Mittel sind begrenzt, sodaß wir nicht allzuviel Lärm machen können. Die Promotion beschränkt sich auf bestimmte Gebiete wie etwa Osaka, Nagoya und Tokio. Landesweite Promotion gibt es nicht.

--- Aber sie könnten doch das Huttragen an sich propagieren!

Y: Ja – wie ich in Deutschland war, war ich überrascht von der großen Zahl von Leuten die Hüte tragen. Denn in Deutschland ist es kalt.

M: In Sugamo, wo es viele ältere Leute gibt, sind Hüte sehr verbreitet.

Y: Und es gibt auch spezielle Hutgeschäfte in Sugamo.

M: Die meisten Geschäfte verkaufen dort Hüte. Die hütetragenden Menschenmengen in Sugamo haben irgendwie etwas Beruhigendes an sich. (Gelächter)

M: Sugamo ist eben die Champs Elysees der älteren Herrschaften.

Y: Bei viel Sonne und Hitze haben Hüte eben ihre Berechtigung.

M: Ja, sie halten die UV-Strahlung ab und tragen so zur Gesundheit bei.

Y: Wir haben einmal Hüte aus einem Stoff hergestellt, der mit Vitamin C angereichert war. Es gab auch Unterwäsche dieser Art. Die Hüte waren ein Fiasko. (Gelächter)

--- Für die Damen wäre vielleicht Kollagen besser gewesen . . .

Y: Wir haben auch Kollagenhüte hergestellt . . .

N: Viele Hüte behaupten von sich, sie könnten UV abhalten, aber einige davon sind zweifelhaft

Y: Unsere sind aber dafür zertifiziert! Das Blockieren des UV-Lichtes ist eine ganz wesentliche Aufgabe der Sommerhüte für Damen. Ohne diese Eigenschaft verkaufen die Hüte sich nicht.

N: Hüte halten aber doch generell die UV-Strahlung ab

Y: Richtig.

N: Sie sollten demnach Ihre Hüte bei den Kosmetika verkaufen!

M: Eine Schwäche der Hüte ist natürlich, dass sie nicht gegen das vom Boden reflektierte Sonnenlicht wirken.

N: Dann müssen wir eben auch dafür eine Lösung finden

Y: Wir werden alles ausprobieren, was Erfolg verspricht. Wir rufen einfach die Stoffhersteller an und frage sie nach Mustern

--- Sie sind also stets auf der Suche nach Neuem

M: Ja, wir müssen uns stets um was Neues kümmern.

N: Das ist ja eine Investition in die Zukunft. Wir rufen die Stoffhersteller nicht nur an, wir fahren hin und reden mit ihnen. Wir ersuchen sie einen Stoff zu entwickeln, der genau die mechanischen Eigenschaften hat, die wir brauchen. Wir bestimmen auch das Garn, das verwendet werden soll – so genau bestimmen wir mit; wir könnten auf diesem lebhaften Markt sonst auch nicht überleben.

--- Welchen Umständen sieht sich die Hutindustrie jetzt gegenüber?

N: Bis 1980 waren die Schülerkappen ein gutes Geschäft, so wie die Schuluniformen, die Turnkleidung und die Schuhe. Das ist alles Vergangenheit. Der Umsatz geht für Kappen und alle anderen besprochenen Artikel zurück. Dasselbe kann man für die Massenware sagen. Früher haben die Supermärkte sehr gut verkauft. Heute ist unsere größte Supermarktkette Daiei auf dem absteigenden Ast. Aber auch kleinere Detailgeschäfte verlieren an Umsatz. Nimmt man den Markt als Ganzes her ist Ostjapan zweifellos das Zentrum. Tokio und Umgebung, dazu Niigata, Yamanashi, Shizuoka und Fukushima formen zusammen ein großes Geschäftsgebiet mit etwa 50 Millionen Menschen, etwa die Hälfte unserer Bevölkerung lebt innerhalb eines Radius von 400 km um Tokio. Die restlichen 50 Millionen sind über Japan verstreut, sogar die Gegend von Osaka erreicht keine 10 Millionen. Tokio ist erster und gleichzeitig einziger Gewinner. Man kann natürlich den japanischen Markt nicht richtig einschätzen, wenn man nur die Innenstadt von Tokio betrachtet.

M: Die Stadt Tokio allein sind allerdings bereits 12 Millionen Einwohner

N: Zusammen mit Yokohama wäre das ein riesiger Markt

Y: Ja, Tokio ist der absolute Kern des Umsatzes in Japan. Es gibt so viele Kaufhäuser dort.

N: Mitukoshi, Takashimaya, Matsuya, Matsuzakaya, Daimaru, Hankyu, Seibu und Marui.

M: Manche von den Kaufhäusern haben sich zusammengeschlossen. Mitsukoshi und Isetan sind nun eine Gruppe, Daimaru und Matsuzakaya gehören zusammen, und Sogu mit Seibu. Wie die Zukunft aussehen wird, müssen wir genau im Auge behalten

Y: Tokio ist schon überwältigend, speziell wenn man es mit Osaka vergleicht. Es sind immer riesige Menschenmengen in praktisch jedem Kaufhaus, und die Artikel für die Damen finden sich immer im Erdgeschoß, damit sie leicht zugänglich sind.

M: In Tokio wird eben konsumiert, in Osaka wird produziert. Die alteingesessenen Produktionsfirmen in Tokio gibt es nicht mehr, und nur noch wenig Facharbeiter. Die Zahl der Hersteller in der Region von Tokio wird auch weiter abnehmen.

N: In Tokio wird verkauft.

Y: Die Zahl der Hersteller in Osaka hat aber auch abgenommen.

Y: Ja, als Folge der Verlagerung der Produktion nach Übersee.

M: Die Massenhersteller gehen nach China um dort ihre eigenen Produktionsstätten aufzubauen. Sie werden immer weniger und weniger bei uns zukaufen

Y: Genau das ist der Grund, warum wir dauernd an der Qualität unserer Produkte arbeiten müssen. Es freut mich, dass „Made in Japan“ wieder in Mode kommt. Und dieser Trend gilt auch für andere Dinge, die wir auf unserer Haut tragen.

--- Es werden sich noch viele Dinge ändern.

M: Viele Dinge in den nächsten zehn Jahren, bei der Produktion und Vertrieb.

N: Ja, es wird einen ständigen Wechsel geben

--- Vielen Dank Ihnen allen.

Weberei Toshi

Tarada (T)

Yoshizawa (Y)

T: Sie sind ein Pionier im Hutgeschäft. Heute werden Sie von vielen imitiert, aber als Sie begannen, waren Sie ausgesprochen neuartig. Hüte und Kappen wurden bereits vorher in Kaufhäusern und Geschäften angeboten, diese waren allerdings nicht sehr aktiv, und der Markt war im Sinken begriffen. Doch da sind Sie erschienen, fast wie ein Komet am Himmel, und Sie haben die jüngere Generation in die Welt des Huttragens eingeführt.

--- Wann sind Sie in das Hutgeschäft eingestiegen?

Y: Vor fast 15 Jahren. Das war damals ein kleines Geschäftchen, kaum 8 Quadratmeter groß, und verkaufte Damenhüte. Ich begann mit dem Import von Sportkappen als amerikanische Freizeitkleidung. Damit war ich allein auf dem Markt, weshalb alle zu mir kamen, und ich konnte gute Geschäfte verzeichnen. NHK, das japanische Fernsehen, begann gerade mit amerikanischen Sportübertragungen und zeigte die Sportler und Funktionäre, die derartige Kappen trugen. Ich sah diese Übertragungen, bestellte die Kappen und verkaufte sie. Michael Jordan war damals eine Berühmtheit und machte selbst Nike berühmt. Ich machte in meinem Geschäft damals 2 Millionen Yen pro Tag Umsatz. Natürlich hatte ich viele Nachahmer, und der Markt war bald überschwemmt.

--- Basketball war also die Initialzündung dieses Booms?

Y: Nein, nicht so sehr Basketball, es waren die Persönlichkeit und das Charisma von Michael Jordan. Es gab sogar ein Dream Team bei den Olympischen Spielen mit ihm als Topstar

T: Das war die Spitzenzeit im Kappengeschäft . . .

Y: . . . bei den Amerikanischen Kappen. Alle trugen damals Kappen der Giants, und plötzlich wechselten alle zu Nike.

T: Die Kappe der Tigers ist jetzt die beliebteste.

Y: Ja. Die Kappe der Tigers ist heute noch beliebter als die der Giants.

T: Vermutlich verkaufen sich alle Baseballteamkappen gut.

Y: Nicht unbedingt! Es muß irgendwie etwas Festliches am Team sein, bei den Tigers ist das so, bei den Giants dagegen nicht.

--- Ohne Feststimmung kein Verkaufserfolg?

Y: Keiner. Zum Verkaufserfolg braucht es entweder eine Festtagsstimmung oder Charisma. Als ich das zweite Geschäft in Harajuku eröffnete, trugen Ayumi Hamazaki und Hide unsere Kappen, was den Boom auslöste. Sie traten im Fernsehen mit unseren Kappen auf, und das Publikum war ganz verrückt danach zu erfahren, woher sie die hatten. Dann fanden sie mein Geschäft in Harajuku und ich machte 58 Mio Umsatz monatlich in diesem winzigen Geschäft. Die Menschenmenge war derart groß, dass es kaum möglich war, alle zu bedienen.

--- 58 Millionen ist wirklich beachtlich . . .

Y: Ja, deswegen sind auch alle anderen in dieses Segment gegangen. Die Leute von Wholele, dann Geschäfte in Westjapan und noch andere. Sie eröffneten zunächst Detailgeschäfte, aber bald begannen sie auch selbst mit der Erzeugung. Das war vor sieben Jahren.

--- Das also war der Wendepunkt im Hutgeschäft?

Y: Ja, was wir gewohnt waren, Großhandel und Detailhandel, das lag in Trümmern. Die Großhändler übernahmen ja früher das Risiko für unverkaufte Hüte und Reklamationen. Das tun sie jetzt nicht mehr, die Detailhändler sind vielmehr auf sich gestellt, was auch eine eigene Herstellung einschließt. Das Hutgeschäft funktionierte früher nach dem Consignment-System. Unverkauftes wurde an die Großhändler zurückgeschickt. Geht es der Branche aber schlecht, bricht so ein System zusammen.

T: Speziell in den Kaufhäusern kam das sachkundige Bedienungspersonal von den Großhändlern, und als die Verkäufe zurückgingen war es den Großhändlern nicht mehr möglich, für deren Gehälter aufzukommen, weswegen weniger ausgestellt wurde und die Verkäufe weiter zurückgingen.

Y: Ja. Die Großhändler schicken ihre Leute in die Kaufhäuser und füllen deren Lager auf. Durch den Marktrückgang wurde dieses System aber unprofitabel

--- Und Sie haben unter diesen Umständen eine neue Verkaufsbewegung begonnen

Y: Die Detailhändler verkauften Hüte von gleichem Aussehen und gleicher Farbe Jahr für Jahr mit nur kleinen Änderungen. Was ich begann, war, in jedem Jahr eine vollkommen andere Kollektion zu verkaufen. Das Consignment-System gibt es bei mir nicht, denn die unverkauften Artikel sind dann natürlich aus der Mode, schließlich kommt ja jedes Jahr was Neues heraus. Es ist also nicht möglich, die alte Ware mit kleinen Änderungen wieder anzubieten.

--- Die Modebranche funktioniert doch genau nach Ihrem System, das heißt aber auch, dass bis dahin die Hutbranche nach ganz anderen Gesetzen funktioniert hat als die Modebranche!

Y: Richtig. Das Hutgeschäft war eher so organisiert wie der Verkauf von Uniformen – die ändern sich bekanntlich auch nicht jedes Jahr.

T: Es waren die älteren Leute zwischen sechzig und achtzig, die früher Kappen trugen. Aber Y-san änderte das und bot den jungen Leuten im Teenageralter und in ihren Zwanzigern Kappen an. Ihr Geschäft in Harajuku lag ja sozusagen im Mekka für die Jungen.

Y: Es gab ja bis dahin kein Hutgeschäft in Harajuku. Ich eröffnete das Geschäft unter dem Motto „Kappen sind die Kleider für Ihre Köpfe“, und ich brachte jedes Jahr fantasievolle neue Formen und Farben heraus, die man bei traditionellen Kappen nicht findet. Harajuku ist auch ein Zentrum der „Charisma“-Hair-Stylisten, die haben dort viele Geschäfte. Sie trugen unsere Kappen, wodurch sie zu wandelnden Reklamen für uns wurden. Auch der Boom der Cowboyhüte entstand so.

T: Vor etwa fünf oder sechs Jahren machten wir große Geschäfte mit Lacoste und Munsingwear, die wir in Japan präsentieren konnten.

--- Wie ging das?

Y: Ein Ansatz war ein kleiner Boom bei Second-Hand-Kleidungsstücken. Ich dachte, das könnte ja auch bei Kappen funktionieren, und es wurde ein Erfolg.

T: Ja, sogar ein großer Erfolg. Wir führten Lacoste und Munsingwear, und Y-san führte Arnold Palmer. Die waren die großen drei in diesem Bekleidungssegment. Wir führten sie bei den Hüten ein, und der Boom war geboren. Bei Lacoste hatte man Monsieur LeMer engagiert, einen Couturier. Durch ihn wurde aus Sportbekleidung Modebekleidung, man konnte nun in Sportbekleidung auch auf der Straße gehen.

--- Das Schlüsselwort ist also „Mode“

Y: Kappen sind Mode für die Jungen. Das gibt es nur in Japan – Japan ist führend in der Jugendmode. Kappen gab es immer, aber nun erhielten sie eine neue Bedeutung als Modeartikel. Im Ausland wird dieser Trend auf unserem Markt genau verfolgt. Und so kamen die Huteinkäufer von China, Hongkong, Taiwan und Singapur nach Japan um hier einzukaufen. Die japanischen Popsänger sind bei ihnen zu Hause recht populär, und sie wollen alle deren Kappen kaufen. Pro Mann wird um 200.000 bis 300.000 Yen eingekauft – so ähnlich, wie ich früher einmal in die USA gefahren bin - man sieht, die Geschichte wiederholt sich. Manchmal wunder ich mich, wie sie unsere Hüte wohl weiterverkaufen können, schließlich kaufen die hier ja zu Detailpreisen, die sehr hoch sind. Aber die Marke Made in Japan hat sichtlich ihr eigenes Charisma. Japanische Kappen verkaufen sich dort einfach zu jedem Preis. Und oft fragt man mich sogar, ob wir nicht Kappen mit japanischen Logos anstelle der westlichen Schriftzeichen haben.

T: Auch mir berichten die Großhändler, dass Einkäufer aus Korea, China und Taiwan kommen und eine große Menge von Kappen gegen Bar einkaufen – darüber sollten wir uns alle unsere Gedanken machen.

Y: Ja, sonst landen wir nämlich in einer Sackgasse. Der japanische Markt ist zu klein, und es gibt reichlich Leute, die unsere Sachen kopieren. Die japanische Qualität ist gut, und „Made in Japan“ hat auch in Übersee Zukunft.

--- Was glauben Sie, wie wird es den Herstellern ergehen?

Y: Alles von uns ist Made in Japan, aber in Tokio gibt es praktisch keine Hersteller mehr. Vielleicht einen oder zwei. In Osaka, Shikoku und Kyushu gibt es auch noch ein paar. Ohne den Überseemarkt können wir nicht überleben. Wir haben eine Klebetechnik, die alle anderen nicht beherrschen. Unsere Nähte liegen bei 5mm Toleranz genau in der Mitte, während die anderen mit 10mm Toleranz arbeiten und nicht die Mitte treffen. Deshalb verlieren ihre Hüte auch die Fassung, wenn sie einmal naß werden und getrocknet werden müssen – unsere aber behalten ihre Form. Andere scheren sich überhaupt nicht um hochwertige Nähte, weil sie alles der Formpresse überlassen. Werden solche Hüte naß und anschließend getrocknet, ist es mit der Form vorbei.

T: Wir liefern Kustwerke mit perfekten und versiegelten Nähten, das ist Teil der japanischen Kultur und Mentalität. Wir sind in Osaka zu Hause und machen immer noch gute Qualität; kaufen Sie bei uns, bitte.

Y: Ja, Ihre Qualität ist mir bekannt, aber die Preise sind auch entsprechend hoch (Gelächter). Wir sind in einem Dilemma: wir wollen gute Qualität, aber möglichst keinen hohen Preis dafür zahlen. Sie bei Chuo machen diese gute Qualität und bekommen auch die Lizenz von berühmten ausländischen Herstellern. Ich weiß das.

T: Ich sehe da einen Unterschied zwischen unseren eigenen Kreationen und jenen der berühmten ausländischen Designer. Wir denken nur an massenhaften Verkauf, die aber gehen vom Image aus. Wir könnten viel von ihren Kreationen lernen, allerdings mit einigen Vorbehalten wirtschaftlicher Natur. Wieviele Hutdesigner beschäftigen Sie, Y-san?

Y: Sechzehn.

T: Jeder Designer hat seinen eigenen Stil. Die Kreativität ist wichtig, und ich fühle mit ihnen.

Y: Zu einem bestimmten Zeitpunkt gab es keine jungen Leute in der Hutindustrie, alles nur Großväter und Großmütter. Chuo aber war anders, und beschäftigte einen Haufen junger Leute. Ich hielt das damals für einzigartig. Es tut der Industrie nicht gut, wenn sie nur von den Alten beherrscht wird.

--- Warum gibt es so viele Junge bei Chuo?

T: Weil wir im Zentrum von Osaka zuhause sind. Die Jungen wollen nicht auswärts arbeiten. Mit Ihrem Geschäft in Harajuku sind Sie ja auch auf dem Jugendmarkt vertreten. Die geografische Lage ist eben wichtig. Wir sind für die Jungen attraktiv, weil wir im Zentrum einer großen Stadt liegen. Liegt man an der Peripherie, kriegt man nur die älteren Leute, die dort wohnen.

--- Die Lage ist also nicht nur für den Verkauf wichtig, sondern auch für die Produktion?

Y: Ja, ich glaube das auch. Die jungen wollen nach der Arbeit ausgehen, und wenn es in der Umgebung keine Unterhaltungsmöglichkeit gibt, ist die Fabrik eben uninteressant. Die jungen wollen sich einen Film ansehen oder eine CD kaufen oder Ähnliches. Wenn man da nicht attraktiv ist, kann man nicht überleben. Es mag sein, dass die Arbeiter dann einmal kündigen und zu anderen Firmen wechseln, aber die Branche mit tüchtigen jungen Leuten zu versorgen - das ist wie ein goldener Verdienstorden für die Firma. Viele Talente in der Hutindustrie waren einmal bei Chuo, und Chuo verbessert und erhält so die Hutindustrie im allgemeinen.

--- Wo sehen Sie neue Trends?

Y: Golf. Der Trend kommt von weiblichen Berufsgolfern. Viele Damen wollen mit coolen Kappen Golf spielen, nicht mit den typischen Golfkappen oder einem Sonnenschutz. Wir sehen auch viele Damen mit Straßenhüten auf dem Golfplatz.

T: Die Profigolferinnen haben einen großen Einfluß. Sie sehen aber auch gut aus . . . Momoko Ueda beispielsweise schmückt ihre Hände mit kunstvoll verzierten Fingernägeln.

Y: Und sie trägt auch meine Hüte. Nur auf dem Golfplatz darf sie das leider nicht, weil sie durch Sponsorverträge gebunden ist.

T: Wenn sich die Golfbekleidung ändert, wird das auch zu einer weiteren Verbreitung unserer Kappen führen. Im Moment ist die Golfkleidung weder sehr sportlich noch sehr modisch.

Y: Ja, ich denke, die Golfkleidung sollte sexier sein. Beim Tennis gibt es das, und Golf ist doch eine teurere Sportart, also kann auch die Golfausrüstung entsprechend teurer sein. Was derzeit verkauft wird ist billiges Zeug.

T: Ja. Die Preise sollten im Detailhandel über 5.000 Yen liegen

Y: Sehr gut, zu diesem Preis kann ich von jedem einen noch besseren herstellen.

--- Noch ein Punkt?

Y: Radsport. Ich denke, wir sollten beginnen, Radbekleidung zu entwerfen. Mit dem Rad ins Büro zu fahren liegt im Trend, und teure Räder verkaufen sich gut. Und wenn man diese Räder benützt, dann braucht man ganz einfach eine coole Kleidung und Kappe. Herr Imawano (ein berühmter Rocksänger) ist Kunde bei uns und besaß einmal ein Rad, das mehrere Millionen Yen teuer war. Als es ihm gestohlen wurde, war das eine große Nachricht im Fernsehen. Wenn man sich so teure Räder leistet, sind teure Kleider und Kappen ein Muß.

T: Golf, oder Radsport, oder was immer, kommt und geht, ganz allgemein werden diese Sportarten alle recht teuer.

Y: Hüte und festliche Anlässe gehören einfach zusammen, denken Sie nur an die Pferderennen in England.

T: Die Oberschicht trägt bei den Derbys wunderbare Hüte.

Y: Ja, bei den Derbys, da zeigen sie ihre tollen Hüte her. Ein gutes Geschäft für die Hutbranche. Gäbe es so etwas doch auch in Japan! Letzte Nacht war ich bei einer Jam-Session, und jeder trug einen Hut! Bei so einer Gelegenheit ist das eben ein Muß. Bei Sommerfestivals sind wir Sponsoren von Sommerhutgeschäften, die einen guten Umsatz machen. Die Organisatoren baten mich, tolle Hüte zu machen, ohne Rücksicht auf die Kosten, sie finden, billige Hüte und Kappen zerstören die Atmosphäre. Sie wollen, dass die Festivals ein Platz sind, wo sich elegante Leute treffen – darum höre ich das alles auch so gern.

T: Weiche Hüte werden heute von den jungen Leuten ohne Zögern angenommen, obwohl sie einmal als snobistisch angesehen wurden. Es gibt kaum einen Künstler der nicht einen Hut oder eine Kappe trägt.

Y: Die Kopfbedeckung ist heute auch eine Möglichkeit der Selbstverwirklichung. Ich hasse es deswegen, Hüte und Kappen zu sehen, die Kopien von meinen Erzeugnissen sind und diese neue Kultur zerstören.

T: Die Erfahrung lehrt uns aber auch, dass unsere Kreationen, wenn sie einmal erfolgreich sind, mit großem Aufwand in China kopiert werden.

Y: Ja, deswegen haben sie auch nur so ein kurzes Leben. Ohne die Kopien aus China lebten sie länger

T: Dennoch dürfen wir uns in keine Preisschlacht einlassen. Der gute Ruf unserer Erzeugnisse könnte damit über Nacht verspielt sein. Im Gegenteil müssen wir das Image unserer Erzeugnisse pflegen, indem wir weiterhin auf Qualitätsprodukte setzen.

Y: Wir betreten auch die Welt der Kunst. Wir haben einige von uns designte Kappen bei Tokyo Bunkamura ausgestellt und sie haben die Aufmerksamkeit des Direktors des Museums Moderner Kunst in Moskau erregt, der mich gebeten hat, ihm 500 Kappen für seinen Museumsshop zu schicken. Wenn wir unseren Markt ausweiten, wird es immer wieder solche Möglichkeiten geben.

--- Kappen für ein Museum – das ist einmal was Neues.

Y: Der Stoff dieser Kappen hat Motive aus der modernen Kunst. So war unser Entwurf, und der dürfte dem Museumsdirektor gefallen haben.

--- Es gibt also immer wieder was Neues.

Y: Dieses Jahr sind Sonnenbrillen gerade in Mode. Sonnenbrillen in Kombination mit Kappen, das liegt im Trend. Schauspieler in Kino und Fernsehen etablieren diesen Trend, der sich dann weiter verbreitet. Die heutigen jungen Mädchen tragen Perücken und Kappen. Die Kappen stehen im Zentrum des Geschehens, und deshalb wird es für sie auch sicher einen Weg in die Zukunft geben. Die jungen Leute tragen heute die Kappen auf eine Art, die ich mir nicht hätte vorstellen können. Das wiederum befruchtet die gesamte Branche. Um im Trend zu bleiben und etwas Neues zu finden, müssen wir gute Designer finden. Immer nur alles fortzuschreiben kann keinen neuen Trend begründen und keine Hutkultur unterhalten. Japanische Hüte werden auch in den USA und in Europa beachtet, und viele entscheiden sich für unsere Hüte und Kappen. Ich plane, ein Geschäft in New York zu eröffnen, es war mir aber noch nicht möglich, denn dazu braucht es mindestens hundert Millionen Yen. Aber ich denke, Eile ist angebracht. Es gibt nur ganz wenige Huthersteller in den USA die diese Art von eleganten Kappen herstellen können. Sie haben teure Kappen und billige, in der Mitte aber gibt es nichts. Und wir stellen genau das her, wenn wir sie also in Amerika oder Europa verkaufen, wird das ein großer Verkaufserfolg sein. Der entscheidende Punkt ist die Finanzierung. Der derzeitige Umsatz beträgt nur 3 Milliarden Yen pro Jahr, weswegen wir uns eine Investition von 100 Millionen für ein einziges Geschäft in New York eigentlich nicht leisten können.

T: Dann werden wir von Chuo eben die hundert Millionen investieren (Gelächter)

Y: Derzeit besteht die Chance, unsere Hüte in Übersee zu placieren. Manche Großhändler verkaufen bereits nach Übersee.

T: Der entscheidende Punkt ist, was dort verlangt wird.

Y: Ich spüre, was mir ein Hut erzählen will, wenn ich ihn in die Hand nehme. Er erzeugt Atmosphäre. Er kann auch die Atmosphäre verändern, und die Leute können sich dann in dieser Atmosphäre wohlfühlen. Und genau solche Hüte möchte ich auch weiterhin herstellen.

Ein Treffen von vier Firmenchefs

K: R. Kurihara (President, Kurihara K.K.)

S: Y. Shigematsu (President, Shigematsu K.K.)

N: K. Nishii (President, Chuo Boshi)

Y: A. Yahachi (Managing Director, Eccletico)

N: Ich hoffe, dass dieses Buch seinen zukünftigen Lesern einmal als Referenz dienen kann. Ich möchte es nicht als Firmenpropaganda verstanden wissen. Schon das letzte Buch zum fünfzigjährigen Bestandsjubiläum wurde in der gleichen Absicht herausgegeben. Wieder sind alle Kapitel voneinander unabhängig lesbar; sie mögen sich bei Leser zu einem Gesamtbild zusammenfügen. Deshalb habe ich es auch nicht für notwendig erachtet, Chuo Boshi zu beschreiben, das überlasse ich dem Urteil der Leser. Mein Wunsch wäre, dass diese Publikation ein Meilenstein in der Tradition in der Geschichte der Hut- und Kappenerzeugen sein möge. Neben einer japanischen sollen auch eine englische, eine französische und eine deutsche Version entstehen, die ich jenen Hochschulen zueignen werde, die über eine Fakultät für Mode verfügen.

Heute möchte ich deshalb mit Ihnen allen nicht über die Geschichte der Firma reden, sondern über die Zukunft. Ich bitte Sie deshalb, freimütig Ihre Meinung über die Zukunft unserer Branche zu artikulieren.

--- Dies ist eine der seltenen Gelegenheiten, wo die Spitzen der Hutbranche zusammensitzen. Sie alle haben Ihre Position als Nachfolger Ihrer Väter erreicht, und wir würden uns freuen, wenn Sie auch auf diese Tatsache kurz eingehen könnten

N: Sind Sie mit der gegenwärtigen Lage unserer Branche unglücklich oder überwiegt die Hoffnung auf eine gute Zukunft?

S: Natürlich hoffe ich, dass meine Firma weiter wachsen kann. Für unsere Branche ganz allgemein sehe ich das Problem in jenen Leuten, die aus anderen Branchen in unsere Industriesparte drängen. Meine Firma spürt das.

--- Wer sind diese neuen Konkurrenten?

S: Das sind Geschäftemacher, die einfach mit allem handeln. Sie kaufen in China und Korea billig ein und verkaufen dann hier in Japan. Derartige Geschäftspraktiken sind uns fremd. Vielleicht waren wir etwas zu überzeugt von uns selbst, da wir glaubten, das Hutgeschäft sei ein spezielles Geschäft, das Wissen und Fähigkeiten verlangt, vielleicht hat uns das etwas isoliert. Und jetzt bescheren diese Leute uns schlaflose Nächte – aber was mich betrifft, ich möchte denen gerne in gleicher Münze zurückzahlen.

K: In diesen letzten zehn Jahren hat sich in unserer Industrie viel verändert. Mein Vater war stets davon überzeugt, dass das Geschäft mit Hüten und Kappen gegen Eindringlinge gefeit sei. Als ich ihm nachfolgte, gab es dennoch sehr viele branchenfremde Konkurrenten. Was natürlich auch bedeuten kann, dass unsere Branche ein attraktives Ziel sein dürfte . . .

N: Ja, vielleicht waren wir wirklich zu selbstgefällig.

S: Es ist so. Wir haben uns darauf verlassen, dass wir unter uns bleiben würden.

Auch mein Vater dachte das. K-san und ich waren beide in der Bekleidungsbranche tätig, und von deren Warte aus gesehen ist die Hutbranche etwas Besonderes, schwer Verständliches, meinen Sie nicht auch, K-san?

K: Durchaus. Der Schwachpunkt einer Branche, die sich gegen alle abschottet, ist die Blindheit für alles, was außerhalb geschieht. Wir halten es nicht für nötig, unsere Branche vor Fremdattacken zu beschützen. Es geht uns da wie Japan im 18.

Jahrhundert. Wenn wir Marktforschung in Kaufhäusern betreiben, schauen wir nur in die Hutabteilungen. Die Leute aus der Bekleidungsindustrie sehen da klarer und

umfassender, für die sind Hüte und Kappen nur ein kleines Segment der großen Bekleidungsindustrie. Entsprechend nieder ist für sie die Hemmschwelle, in die Hutbranche einzusteigen.

N: Bei uns wird monatlich Marktforschung betrieben, aber auch wir beschränken uns auf den Sektor Hüte und Kappen, genau wie Sie gesagt haben.

K: Wir neigen dazu, anzunehmen, der Konsument würde kommen, sich nach einem Hut oder einer Kappe umsehen und sie kaufen, aber tatsächlich haben Kunden viele Optionen. Sie können Schuhe kaufen, einen Schal oder ein Kopftuch, oder auch gar nichts. Unsere Aufgabe muß deshalb sein, uns den Kopf zu zerbrechen, wie wir es erreichen können, dass sie ihre 10.000-Yen-Banknote für einen Hut ausgeben – wir aber kümmern uns statt dessen nur um unsere Konkurrenten in der Branche. Unser Blick ist kurzsichtig und nur auf den Hutmarkt gerichtet, wir müssen also für eine breitere Sicht der Dinge sorgen.

N: Das ist wahr. Hüte und Kappen verkaufen sich nicht kontinuierlich. Kleider mögen stabile Verkaufszahlen über die Jahre aufweisen, bei Hüten und Kappen ist das aber kein Naturgesetz.

K: Richtig.

Y: Jedes Jahr gibt es Schwankungen.

N: Mir ist nicht klar, wie es Branchenfremden gelingen konnte, erfolgreich in unseren Markt einzudringen. Ich weiß das nicht – haben Sie eine Idee, Y-san?

Y: Ihr Blick und ihr Gespür sind unverbraucht. Sie verwenden Farben, die uns nie eingefallen wären. Sie packen die Trends beim Schopf.

N: Sie sind nicht so durchdrungen von den alten Ideen und Vorurteilen

Y: Und außerdem verkaufen sie ihre Hüte einfach überall. Auch in Jeanshops und Kleidergeschäften.

K: Eine Menge Hüte und Kappen, die jetzt von den Kleidergeschäften verkauft werden!

Y: Ja

K: Ich habe mich einmal über die Firma Wxxx erkundigt und herausgefunden, dass die zwei Millionen Hüte und Kappen jährlich verkaufen. Eine tolle Leistung - aber auch schockierend.

Y: Wirklich so viel? Ich bin überrascht. Das ist ja mehr als Ito-Yokado.

N: Und dabei sind sie nicht einmal mit dem Herzen dabei, es ist kein Muß für sie, wie K-san vor ein paar Minuten schon gesagt hat. Sie machen nicht einmal größere Anstrengungen um Hüte und Kappen zu verkaufen – sie verkaufen sie einfach, und das war's. Was können wir tun, um diese ebenso lässigen wie erfolgreichen Konkurrenten zurückzuschlagen?

S: Ich weiß nicht, ob wir sie werden zurückschlagen können, aber wir werden jedenfalls schwerlich unsere bisherige Geschäftspolitik beibehalten können. Die anderen kennen keine Beziehungen zum Großhandel, wie wir sie ja pflegen - die haben das einfach nicht. Deshalb können sie auch überall verkaufen.

N: Die letzten Veränderungen im Hutgeschäft haben begonnen, als die junge Generation Mittelpunkt des Marktes wurde. Die haben wir nur halbherzig beliefert, wir haben an eine vorübergehende Marotte gedacht, aber das war falsch. Die jungen Leute sind heute der Schlüssel für Geschäftserfolg in der Hutbranche in Gegenwart und Zukunft.

In diesen zehn oder fünfzehn Jahren voller Veränderungen haben Sie ihr Geschäft mit Erfolg ausgeweitet. Der Schlüssel dazu war in meinen Augen, dass Sie mit dem Detailverkauf begonnen haben. Jeder von uns verkörpert ja einen anderen Teil der Branche, wir bei Chuo sind Hersteller, K-san ist Detailhändler, S-san betreibt Großhandel und Detailhandel. Dennoch betreiben wir unser Geschäft irgendwie auch

ähnlich, wir versuchen alle, die Beschränkungen des traditionellen Hutmarktes zu überschreiten. Was war in Ihren jeweiligen Firmen der Grund dafür?

K: Ich habe damals bei der Bekleidungsfirma gekündigt und meine eigene Firma übernommen. Wie ich meine frühere Firma verlassen habe und meinen Kollegen gesagt habe, meine Zukunft wäre die Hutbranche, haben sie mich alle gefragt, ob sie sich jetzt um mich sorgen müßten und ob ich wohl genug verdienen würde, um davon zu leben (allgemeines Gelächter).

Gleichzeitig haben sie mich aber gefragt, wo man denn meine Hüte und Kappen würde kaufen können. Wir Brancheninsider wissen natürlich, dass man spätestens in einem Kaufhaus Hüte bekommen würde, aber die wußten das ganz einfach nicht! Und so wurde mir klar, dass wir für Shops sorgen müßten, wohin sie kommen und kaufen können.

Ein weiterer Grund, warum ich mich selbst um das Detailgeschäft gekümmert habe, war die Tatsache, dass die Hut- und Kappen-Spezialgeschäfte langsam ausgestorben waren. Früher gab es deren viele, aber nach und nach wurden sie alle in Boutiquen und Allerleigeschäfte umgewandelt. Mein Vater war sehr unglücklich über diese Entwicklung. Nachdem also die Spezialgeschäfte verschwunden waren, begannen die Kaufhäuser und Supermärkte mit Kappen und Hüten zu handeln – und wir müssen jetzt diesen Vorgang rückgängig machen. Wir müssen neuartige Geschäfte für Hüte und Kappen etablieren solche, die dem gegenwärtigen Geschmack entsprechen. Ich bin daraufgekommen, dass wir in solchen Geschäften die Wünsche der Kunden aus erster Hand erfahren können. Das war eine sehr wichtige Neuerung. An vorderster Front des Verkaufes zu stehen ist großartig, man kann so die Wünsche der Konsumenten direkt erleben. Natürlich können wir nicht in ganz Japan präsent sein, aber bereits einige wenige Geschäfte zahlen sich aus. Ich will deshalb diesen Gedanken weiter verfolgen.

N: Und was hat zum zunehmenden Geschäftserfolg von Shigematsu geführt, S-san?

S: Nach dem Wunsch unseres CEO haben wir den Markt der Hüte und Kappen ausgeweitet. Das bedeutet für uns, zu niedrigeren Preisen an eine breitere Käuferschicht zu verkaufen. Vor etwa fünfzehn oder zwanzig Jahren waren wir die ersten, die Hüte und Kappen im Diskont verkauft haben. Wir kaufen billiger ein, verkaufen billiger, damit können wir mehr Leuten dazu bringen, Hüte zu tragen.

N: Das läuft den traditionellen Geschäftsusancen zuwider - Shigematsu war da revolutionär. Und: wenn Shigematsu das nicht getan hätte, hätten es manche Supermärkte getan. Sie aber waren schneller! Wo liegen Ihre zukünftigen Ziele? Ich selbst überlege ja manchmal, warum ich mir das alles eigentlich antue und immer noch dahinter bin, das Geschäft auszuweiten. Woher kommt Ihre tägliche Motivation, S-san?

S: Ein Grund sind unsere glücklichen Angestellten. Ein weiterer ist meine Traumvorstellung von Hüten und Kappen.

N: Wie ist dieser Traum?

S: Ich weiß nicht, ob der jemals wahr wird, aber ich träume manchmal davon, meine Firma könnte die beste der Welt werden. Als Hersteller muß man wohl so ein Ziel haben.

--- Bei K-san liegt der Schwerpunkt auf dem Verkauf und der Eroberung neuer Märkte, aber S-san legt das Gewicht auf die Produktion.

S: Ja! Ich möchte Besseres produzieren.

N: Aber das kommt nicht vielleicht von unserem schlechten Einfluß auf Sie, S-san? (Gelächter)

S: Herkömmlich organisierte Firmen, die bis heute überlebt haben, beherrschen ganz einfach die Herstellung von Qualitätsware. Schlechte Produkte und schlechter Diskontvertrieb könnten die Basis unseres Geschäftes zerstören, da bin ich vorsichtig.

N: In der Einstellung zum Geschäft haben Sie von Shigematsu und wir von Chuo sehr viel gemeinsam. Wie ist es mit Ihnen, K-san? Sie haben nach der Produktion einen tiefen Schnitt gemacht, was sicher ein großer Entschluß war. Was ist jetzt Ihr Eindruck?

K: Ich war mir durchaus nicht sicher, zumindest einige Jahre lang habe ich an meiner Entscheidung immer wieder gezweifelt. Mit beiden Beinen in der Produktion zu stehen erschien in einem Moment eine gute Entscheidung, aber im nächsten Moment fand ich die Vorstellung, auch selbst den Verkauf zu betreiben, erstrebenswert. Schließlich wurde mir aber doch klar, dass ich nicht würde alles gleichzeitig betreiben können, und so kam es zur Selbstbeschränkung.

--- Wie weit betreiben Sie noch Handel und Vertrieb, S-san?

S: Wir haben noch einige wenige Detailgeschäfte. Wir sind Hersteller, also verkaufen wir an den Großhandel. Wir können nicht über deren Köpfe direkt an den Detailhandel liefern. Unser Fundament ist die Produktion, der einzige Grund für die Detailgeschäfte ist, dass wir dort von den Konsumenten Informationen aus erster Hand bekommen können, Rückmeldungen, die wir über den Großhandel ja nicht erhalten würden. Die Geschäfte sind Trainingslager für neue Produkte, deshalb heißen sie bei uns auch „Antennengeschäfte“, weil wir dort gewissermaßen unsere Fühler ausstrecken.

N: Direkte Informationen von der Verkaufsfront sind äußerst wichtig, egal, ob es sich um Hüte und Kappen oder um Kleidung ganz allgemein handelt.

K: Ja, wir verkaufen über Großhandel und Agenten, und bekommen auf diesem Weg auch unsere Rückmeldungen. Dabei gibt es aber viele Filter, die Fakten werden immer wieder mit den Meinungen der handelnden Personen gemischt, dadurch ist die Information verfälscht und manchmal sogar wertlos, zumindest aber erreicht sie uns recht spät und ist nicht mehr aktuell. Der direkte Informationsfluß von unseren Detailgeschäften nützt uns da sehr.

N: Glauben Sie an eine Geschäftswelt, wo die Großhändler selbst erzeugen und die Trends selbst festsetzen?

S: Ja! Ich glaube, der Großhandel muß das tun. Aber es geschieht nicht, oder: immer weniger Großhändler machen es. Klarerweise muß alles vom Konsumenten ausgehen, das ist die Basis. Das Mißverständnis besteht darin, dass das aber nicht bedeutet, dass man einfach still dasitzt und darauf wartet, dass einem der Konsument etwas aufträgt. Die Großhändler sollten nicht herumsitzen und auf irgendwas warten, sondern initiativ werden, sie sollen neue Bedürfnisse schaffen und neue Nachfragen unter den Kunden.

N: S-san hat eine große Fabrik, da kann man nicht warten, man muß im Vorhinein planen und vorausschauend produzieren.

S: Ja, das ist klar.

N: Deshalb ergreifen Sie die Initiative und erzeugen eine Nachfrage und legen den Trend fest?

S: Ja, wir laufen bei diesem Vorgehen aber Gefahr, mittelmäßige Produkte zu erzeugen. Die Produktion darf nicht stillstehen, wir dürfen nicht herumsitzen, so werfen wir die Maschinen an und produzieren die Produkte für die nächste Saison. Aber was sind das für Produkte? Es besteht die Gefahr, dass wir etwas erzeugen, mit dem wir kein Risiko eingehen, etwas, was sich sicher verkauft! Wagnisse gibt es dabei nicht, Risiken werden vermieden – klarerweise verkaufen sich die Dinge, aber es gibt keinen neuen Trend, es regiert das Mittelmaß!

N: Wenn man sich für das entscheidet, was sich in der Vergangenheit gut verkauft hat, wird man zur Geisel der Vergangenheit.

S: Richtig.

N: Es scheint so, dass die Konsumenten immer mehr über Internet kaufen und weniger in die Geschäfte gehen. Sie geben ihr Geld für Internetkäufe und Mobiltelefone aus. Ich glaube, der Verkauf über das Internet wird bei Hüten und Kappen in Zukunft zunehmen.

K: Ich bezweifle das. Beim Verkauf über das Internet wird mehr als jeder zehnte Artikel zurückgegeben, Hüte und Kappen können dabei nicht nach dem Kauf angepaßt werden, und wenn sie nicht passen, schickt man sie einfach zurück. Die ganz schlauen Internetkäufer haben sich angewöhnt, eine riesige Menge von Produkten zu bestellen, sie behalten dann nur das, was ihnen wirklich gefällt und schicken alles andere zurück. Würden das alle machen, wäre die Rückgabemenge gigantisch, und alle würden sehr unter dieser Art von Geschäft leiden.

S: Aber die junge Generation hat weniger Hemmungen, über das Internet zu kaufen. Wir alle wollen zuerst probieren und dann erst kaufen, aber die sind gewöhnt zu kaufen ohne vorheriges Probieren.

K: Wir kennen den Verkauf in diesem Segment außerhalb der Hutwelt, also in Jeansgeschäften, Sportartikelgeschäften und ähnlichem. Die Kunden kaufen dort nicht, weil sie etwas nach dem Probieren für gut finden, sondern weil irgendein TV-Star es auch trägt. Sie kaufen, weil ihnen einfach danach ist, und nicht deshalb, weil sie sich vorher von der Qualität und dem Schnitt durch Anprobieren überzeugt haben. Sogar ein hoher Preis steht so einem lässigen Kauf nicht im Wege. Der Verkauf über das Internet wird diese Käuferschicht wohl erreichen.

--- Welche Atmosphäre herrscht in Ihren Geschäften, S-san und K-san?

N: Wenn ich mir die Geschäfte von K-san anschau, bin ich immer beeindruckt vom guten Benehmen des Personals. Die Verkäufer sind gute Gesprächspartner, aber drängen sich nicht auf. Das ist sehr gut und auch neu. In Geschäften mit aufdringlichem Verkaufspersonal kommen die Kunden ungern wieder.

K: Ich trainiere meine Leute, indem ich ihnen sage, sie sollen nicht an das Endziel, nicht an den Verkauf denken. Klarerweise halte ich sie nicht vom Verkaufen ab, aber ich sage ihnen, dass es auch o.k. ist, wenn der Verkauf einmal nicht zustande kommt. Die Besucher suchen nach Information, sie wollen wissen, wie ihnen Hüte und Kappen stehen, deshalb sind mir auch Gäste willkommen und alles probieren wollen. Denn die kommen immer wieder, sie nehmen die Dinge in die Hand, probieren – und schließlich wird gekauft. Und die Leute kaufen nicht das Produkt Hut, sie kaufen vielmehr Situationen. Manche sind vielleicht auf einer Party oder auf einen Ausflug eingeladen, und stellen sich vor, wie sie bei dieser Gelegenheit diesen Hut oder diese Kappe oder bestimmte Kleider tragen würden. Und unsere Verkäufer müssen unseren Gästen zeigen, wie hübsch sie bei diesen Gelegenheiten mit unseren Hüten und Kappen aussehen würden. Das heißt, die Kunden kaufen nicht deshalb, weil sie von Form, Farbe oder Qualität des Produktes angetan sind, sondern weil ihnen ihr Image in diesen Situationen gefällt. So zu verkaufen, das können nur wenige Detailhändler. Sich in eine derartige Situation hineinzudenken ist bei Kleidern leicht, schließlich gibt es Schneiderpuppen und Auslagendekoration, und wenn wir denen die Kleider anziehen, können wir leicht etwa eine Szene bei einem Ausflug nachstellen. Als ich damals in der Bekleidungsbranche für die Auslagendekoration zuständig war habe ich das alles auch selbst gemacht. Bei Hüten und Kappen ist das alles ganz anders und viel schwieriger, da wird eine Szene nicht so leicht nachgestellt. Was ich in unseren eigenen Geschäften versucht habe, war genau so ein Verkauf mittels nachgestellter Lebenssituationen.

N: Wenn ich das alles höre, verstehe ich, worum es K-san geht. Was sage Sie dazu, S-san?

S: Ich sehe das in mehrerer Hinsicht gleich wie K-san. In unseren Geschäften sind ja so viele Hüte und Kappen ausgestellt, die unsere Gäste unterhalten und anregen sollen. Wir sehen es gerne, wenn die Kunden probieren, spielen und plaudern. Es soll ein Ort für Spiel, Freude und Freizeit sein. Und gefällt ihnen dann etwas, und wollen sie es haben, dann können sie es auch kaufen. Ein interessanter Hut muß sich nicht immer gut verkaufen. Er wird probiert, und damit hat es sich. Aber wenn dieser interessante Hut oder die interessante Kappe die Leute unterhält, dann hat er seinen Zweck erfüllt, nämlich die Aufmerksamkeit der Leute zu erregen und zu unterhalten. Unser Geschäft ist also ein Raum für Phantasie, für Träume. Von diesen können wir zwar nicht leben – aber ohne sie macht die Arbeit ja keinen Spaß.

N: Wir leben in einer Zeit des Überflusses, in der es zunehmend wichtiger wird, wo und wie man kauft.

S: Deshalb habe ich auch zu einem unserer Verkaufsleute gesagt, wir dürfen uns nicht nach den Bedürfnissen der Menschen richten, wir müssen vielmehr ihre Sehnsüchte herausfinden, also etwas jenseits der puren Bedürfnisse. Darauf kommt es in diesem Zeitalter des Reichtums an. Wenn jemand etwas braucht, dann hat er es bereits in seinem Einkaufskorb. Wir müssen uns also um seine oder ihre Wünsche kümmern, und dass sie diese dann bei uns bekommen können. Wie wir zu den Produkten kommen, die ihre Wünsche treffen, das ist von größter Wichtigkeit.

N: Was würden Sie gerne tun, vom Beruf einmal abgesehen?

S: Sie meinen: persönlich?

N: Wollen Sie Ihren Vater übertreffen?

S: Ja. Aber in welcher Hinsicht, das ist die Frage. Wichtig ist, was andere denken, nicht ich selbst.

N: Wollen Sie ihn auf andere Art übertreffen?

S: Ja. Ihn auf seinem eigenen Gebiet zu übertreffen ist ja unmöglich. Ich möchte es deshalb auf meine eigene Weise schaffen.

N: Mein Vater hat sich schon vor mehr als zehn Jahren aus dem Geschäft zurückgezogen, aber es gibt viele, die meinen, dass Chuo Boshi immer noch auf jenem Geleise fährt, das er einst ausgelegt hat. Sie sollen ruhig so denken, mir ist es recht (Gelächter). Faktisch sind wir aber auf einem anderen Geleise, und sind auf diesem vielleicht bereits zu weit gefahren. Was denken Sie, K-san? Möchten Sie auch Ihren Vater übertreffen? Oder haben Sie es bereits getan?

K: Nein, nein, absolut nicht. Meinen Vater zu übertreffen, das ist mir noch nicht in den Sinn gekommen.

N: Weil Sie auf einem anderen Geleis fahren

K: Vielleicht ist es sogar dasselbe. Schließlich sind wir ja Vater und Sohn. Alles wurde von meinem Großvater gegründet und kam über meinen Onkel und meinen Vater letztlich auf mich. Aber unsere Rollen waren durchaus verschieden. Das Geschäft änderte sich, der Markt, einfach alles. Und ich kann deshalb nicht sagen, ob ich meinen Großvater wirklich übertreffen möchte.

N: Vertragen sich Ihre persönlichen Zukunftspläne mit dem Ziel Ihrer Firma?

K: Wenn ich ehrlich bin: eigentlich nicht sehr. Ich würde lieber die Firma der nächsten Generation überantworten als sie noch größer zu machen. Als ich damals in die Highschool ging, erlebte ich das Begräbnis meines Vaters und war sehr beeindruckt von der Feier, vom Umfang seiner Geschäfte und von den vielen Leuten, die zum Begräbnis gekommen waren. Ich hatte das Gefühl, ihnen allen war mehr am Betrieb gelegen als an meinem Großvater oder Vater. Sie unterstützten und trugen

die Institution, und meine Vorfahren teilten mit ihnen ihr Brot, und sie gewannen so ihre Hilfe und ihre Unterstützung. Meine Aufgabe als Präsident ist es, die Firma zu einem Fundament der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung zu machen, wo man untereinander das Brot teilt, und meine Pflicht ist es, alle anzuführen. Bedenkt man das, dann wird klar, dass das Firmenziel und meine Träume doch auf verschiedenen Schienen laufen.

N: Ich verstehe Sie sehr gut. Wenn Sie in Ihren Bestrebungen zu erfolgreich sind, wird aus Ihnen ein Mann wie ich. (Gelächter)

Wie ist das bei Ihnen, S-san?

S: Die Art, wie mein Vater das Geschäft geführt hat, ist heute außer Mode gekommen. Wenn er das hört, wird er wohl ärgerlich sein, aber es stimmt. Das zu begreifen und im Lichte der neuen Zeit das Geschäft weiter wachsen zu lassen, das ist meine Aufgabe. Ich weiß nicht, ob es mir gelingen wird, und die Erfolge meines Vaters waren großartig. Aber ich glaube, es gibt etwas, was dabei nur mir gelingen kann, etwas, was sein Werk einmal ergänzen und vollenden wird.

N: Ich verstehe. Wie denken Sie darüber, S-san, über die Weitergabe des Geschäftes an die Jugend, wie K-san gesagt hat?

S: Ich habe noch nicht wirklich darüber nachgedacht. Die Leitung des ererbten Betriebes nimmt mich voll in Anspruch.

N: Ich sehe mich selbst als den Mann, der das Funktionieren der Firma zu verantworten hat. Ich führe die Geschäfte so, dass es einer zukünftigen Generation möglich sein soll, zurückzuschauen und alles zu beurteilen.

--- Jeder von Ihnen ist ein erfolgreicher Geschäftsmann, Sie müssen also einfach viele Dinge gemeinsam haben. Wie ist das bei Ihnen, N-san, in Hinblick auf Ihre persönlichen Träume und, dem gegenübergestellt, auf das Ziel der Firma? War es schwierig, sie miteinander zu versöhnen?

N: Ja, sie sind recht verschieden, aber derzeit mache ich mir darüber nicht allzu viele Gedanken.

--- Jeder von Ihnen hat einen anderen Zugang zu diesem Problem.

N: Die Zugänge unterscheiden sich, wir sind ja schließlich auch verschiedene Generationen.

Aber sprechen wir von etwas anderem: was wünschen Sie sich als Tätigkeit in zehn Jahren, K-san – vielleicht so etwas wie die Übernahme des gesamten Marktes?

K: Was mich damals furchtbar enttäuscht hat, war der geringe Sozialstatus der Hutmacher. Meine Freunde haben mich gefragt, ob ich davon leben kann, und wie mich meine Schwiegereltern gefragt haben, ob ich wohl davon eine Familie ernähren könnte, hat mich das geärgert (allgemeines Gelächter). Das zeigt, wie nieder der Sozialstatus im Hutgeschäft ist. Und wenn das bereits beim Präsidenten so ist, wie geht es erst unseren Angestellten? Werden sie von ihren zukünftigen Schwiegereltern auch verachtet oder bemitleidet werden? Ich möchte den Sozialstatus der Hutmacher verbessern. Ich möchte, dass unsere Leute stolz darauf sein können, Hutleute zu sein.

N: Wenn ich in einem Gastgarten sitze und mit den Leuten etwas trinke, stelle ich mich als Hutmacher vor, und die Leute mögen mich (Gelächter). Was sind Ihre Ziele für die Zukunft, S-san?

S: Wenn einem die Leute dankbar sind, ist das der größte Lohn für einen Huthersteller. Die Dankbarkeit kommt von der Zufriedenheit mit unseren Produkten, und ich möchte fortfahren, sie auf althergebrachte Art zu erzeugen. Ich liebe viele Dinge, und etwas Gutes hat stets seine eigene besondere Aura. Erfolgsmomente sind selten, aber wenn einmal etwas Gutes geboren wurde, schenkt einem das wirkliche Befriedigung. Ich möchte auch in Zukunft etwas Gutes herstellen.

Postskriptum

In Vielfalt unterwegs

Als ich das Vorwort der Publikation zu unserem fünfzigjährigen Firmenjubiläum schrieb, hatte ich die anderen Artikel des Buches noch nicht gelesen. Heute ist es genau umgekehrt, ich schreibe dieses Postskriptum in Kenntnis all dessen, was die anderen geschrieben haben. Damals, beim Verfassen des Vorwortes, war ich auf Vermutungen angewiesen, heute aber darf ich das Buch in voller Kenntnis seines Inhaltes vollenden.

Chuo Boshi ist heute zu einer Firma geworden, wo jeder auf seinem Platz seine Aufgabe erfüllt, ohne dass ihm ein Wort gesagt werden muß. Unsere Firmenangehörigen finden das selbstverständlich. Noch zu der Zeit, als die Festschrift zum fünfzigjährigen Jubiläum verfaßt wurde, konnte diese Selbstverständlichkeit weder vorausgesetzt noch vorausgesehen werden.

Ich hasse Manierismen, und ich möchte bleiben was ich bin - ein untypischer und unbeeinflussbarer Unternehmer. Es mag anderen ketzerisch erscheinen, aber ich fühle einfach, dass es unsere Leute nicht nötig haben, von der Firmenleitung mit großen Gesten zur Kreativität angehalten zu werden. Ich muß keine Ansprüche an sie stellen, denn alle wissen, worauf es ankommt. Sie stellen sich allen Problemen rundheraus und werden nicht müde, an sich selbst zu arbeiten.

Chuo Boshi und Eccletico erscheinen mir wie ein buntes Mosaik aus vielen Steinchen und Inselchen, und ich hoffe, dass beide Gemeinschaften der Vielfalt bleiben. Meine Aufgabe ist es dabei, zu verstehen, wie das Mosaik zu seinem jetzigen Aussehen wachsen konnte und in welche Richtung es sich entwickeln wird.

Man könnte auch sagen, wir befinden uns auf einem ungezwungenen gemeinsamen Weg der Vielfalt. Das größte Hindernis auf diesem Weg, so empfinde ich es, wenn ich manchmal über alles nachdenke, scheint mir dabei der Wunsch nach zuviel Normalität und Hausverstand im Topmanagement zu sein. So etwas zu sagen ist recht leicht, aber nach dieser Erkenntnis zu handeln ist sehr schwierig. Diese meine Art des Managements empfinde ich als eine Art ureigener Note, die nicht einfach auf einen Nachfolger übertragbar ist. Ich versuche täglich, an mir zu arbeiten, ja, alles in Frage zu stellen, was bisher war.

Fixe Idealvorstellungen von Chuo Boshi kenne ich nicht. Ich habe nur die Hoffnung, dass Chuo stets eine wandlungsfähige Gemeinschaft bleibt, die in jeder Situation eine gute Figur macht und sich weiter entwickelt. Ich hoffe, dass die persönlichen Eigenschaften und die Fähigkeiten jedes einzelnen Angestellten weiter respektiert werden und jeder seinen Tatendurst behält. Das Leben zeigt mir täglich, dass ich damit meine Hoffnungen sehr hoch ansetze.

Man erwartete vom Topmanagement, dass es sich kluge Gedanken macht. Und genau deshalb achte ich selbst darauf, dass beim Denken nicht übertrieben wird. Viele Dinge haben sich seit der Festschrift zum fünfzigjährigen Firmenjubiläum verändert, und es wird auch in Zukunft noch vieles auf uns warten. Ich selbst wünsche mir nur, weiter einen guten Job zu machen.

Vielen Dank Ihnen allen, und ich bitte Sie weiterhin um Ihren Rat und Ihre Unterstützung.

Kenji Nishii