

## JAPAN - EIN SCHWIERIGER FREUND

---

Referat vor der Wirtschaftskammer Schweiz-Japan in Zürich  
26. Juni 1987

Herr Präsident, meine Damen und Herren

Ist der Titel dieses Referats möglicherweise zu gewagt? Vor zwei Jahren hielt ich vor Dozenten und Studenten einer angesehenen Privatuniversität in Tokio einen Vortrag mit derselben Ueberschrift: "Japan - a difficult friend". Am Ende der anschliessenden, äusserst lebhaften Diskussion stellte ich meiner Zuhörerschaft die Frage, ob sie den Eindruck gewonnen habe, die Betonung liege eher auf "schwierig" oder auf "Freund". Worauf ein besonders aufgeweckter Student antwortete: "You must be a busy man, so you won't lose your time by talking to people you dislike".

Nicht nur empfand ich diese Reaktion als sympathisch - sie trug auch einen echt japanischen Zug: wer ein bedeutendes Officium innehat, muss "busy" sein, darf keine "Zeit verlieren". Emsigkeit darf man den Asiaten, den Japanern insbesondere, zweifellos attestieren, womit wir auch bereits das Schwierige an unserer Freundschaft angesprochen haben. Einerseits sollten wir Japan dankbar dafür sein, dass es im asiatischen Raum der weitaus bedeutendste Verfechter jenes offenen Welthandelssystems ist, auf das die Weltwirtschaft nach dem zweiten Weltkrieg gegründet wurde und das - alles in allem - eine Wohlstandsmehrung ermöglicht hat, die von keiner andern Ordnung auch nur annähernd erreicht worden ist. Und Japan ist nicht allein ein Verfechter dieses Systems, sondern insofern als es um Zölle und um wirtschaftliches Handeln im Sinne

der Optimierung der eigenen Leistung geht, auch ein Beispiel. Damit ist zweierlei gemeint: Einmal ist der japanische Zollltarif ungeachtet einiger atavistischer Spitzen einer der niedrigsten der Welt. Und sodann ist das japanische wirtschaftliche Verständnis von Weitblick gekennzeichnet, der darauf beruht, Gewinne nur zum geringeren Teil auszuschütten, den grösseren dagegen im Dienste der Konsolidierung des Erreichten und in demjenigen des industriellen Fortschritts zu reinvestieren. Wenn man damit etwa die amerikanische Jagd nach einer möglichst hohen Quartalsdividende vergleicht, so wird einem der langfristige japanische Erfolg ziemlich rasch verständlich. Und täuschen wir uns nicht: die extreme Yen-Hausse ist die Schmiede zukünftiger japanischer Wettbewerbsfähigkeit. Wer in Schweizerfranken zu rechnen hat, weiss von ähnlichen Erfahrungen - und kann sie auch vorzeigen.

Andererseits gibt es durchaus auch Gründe, von einer schwierigen Freundschaft zu sprechen. Dabei sei von Anfang an in Rechnung gestellt, dass Erfolg immer und überall Neider auf den Plan ruft. Indessen ist der nachgerade durchaus besorgniserregende internationale Aerger, der Japan entgegenbrandet, nicht allein mit dem Neid der Besitzlosen und Versager zu erklären. Seinem tiefern Grund möchte ich, soweit dies in einem kurzen Luncheon-Referat überhaupt möglich ist, einen Augenblick lang nachgehen. Das soll durch Aufzeigen einiger Erscheinungen geschehen, die zu deuten sind und nach deren gemeinsamem Nenner zu suchen ist.

Erste Erscheinung: Die japanische Fähigkeit, die Leistung der Einzelnen im Dienste der Gruppe entschlossen zu bündeln, fördert eine Politik des "targeting", das international nicht auf "market sharing", sondern auf "market domination" abzielt. Derlei gab es im Westen durchaus auch, nämlich während des grossen industriellen Aufbruchs im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Der Liberalismus "western style" der Nachkriegszeit, so wie er etwa von unseren multinationalen Grossfirmen verstanden wird, beruht indessen auf dem Prinzip des "gut leben und leidlich leben las-

sen", während die japanische Wirtschaft sich zumindest sektoriell eine Politik des "leben und sterben lassen" vorgenommen zu haben scheint. Eine Exportstrategie, die ihre Käufer der eigenen Kaufkraft beraubt, sägt nun aber den Ast ab, auf dem sie sitzt.

Zweite Erscheinung: Die japanischen Behörden und das grosse industrielle Management sind sich des potentiellen Killer-Effekts des allzu rücksichtslosen wirtschaftlichen "targeting" zwar bewusst und sind darob auch beunruhigt, doch tun sie sich schwer mit der Antizipierung dieses Effekts. Sie beschränken sich in einem Ausmass auf das Reagieren, das den ausländischen Betrachter in einem Land wie Japan, dem man die grösste Menge abrufbarer internationaler Informationen nachrühmt, erstaunt. Offenbar bestehen mit dem Abrufen Schwierigkeiten. Die Folge ist, dass Japan international zum Prügelknaben wird - eine Rolle, die schlecht zu einer wirtschaftlichen Grossmacht passt und die der freiwilligen Eingliederung Japans in die Welt nicht förderlich ist.

Dritte Erscheinung: Im Vergleich zur Pressefreiheit und zum hohen Ausbildungsstand der Japaner ist analytisches, selbstkritisches Denken wenig ausgebildet. Es gibt in den japanischen Massenmedien nicht entfernt eine mit der westlichen Welt vergleichbare, pluralistische Diskussion. Dieser Zustand bewahrt die japanische Öffentlichkeit zwar vor Anfechtungen hinsichtlich der Richtigkeit des eingeschlagenen Weges; er schirmt sie aber auch ab vor den mannigfaltigen Möglichkeiten der Selbstkorrektur, deren ein international so exponiertes Land wie Japan nun einmal bedarf. Die allgemeine Politik japanischer Grossfirmen, die darin besteht, für das zentrale Management Auslandstudien und Auslandserfahrung geringzuschätzen, den Ausländerbestand selbst in Geschäftsniederlassungen im Ausland so knapp als möglich zu halten und ganz allgemein "unter sich" zu bleiben, verstärkt noch die Tendenz zur kulturellen Abschottung.

Solche und manche andere generelle Beobachtungen, die ich hier aus Zeitgründen nicht wiedergeben kann, haben alle denselben gemeinsamen Nenner. In knappster Form gegossen lautet er: "Wir Japaner sollen viel und gut arbeiten; wir sollen uns nicht in Frage stellen lassen. Unser karger Boden und unsere Ungeliebtheit verpflichten uns, unter Hintanstellung persönlicher Wünsche dem Interesse der Gruppe, zuoberst der Nation zu dienen, wodurch am Ende der grösstmögliche Gewinn auch für den Einzelnen abfällt. Je lauter die internationale Kritik an unserem disziplinierten Kurs des "Japan first", desto deutlicher wird, dass man uns nicht versteht; denn wir sind nun einmal einzigartig".

Damit meine Damen und Herren, sind wir nun freilich am kritischen Punkt angelangt, nämlich bei der Frage, die bei uns in Europa schon vor dem Auftreten Japans auf der Weltbühne die Gemüter beschäftigte. Sie lautet: an wessen Wesen soll die Welt genesen?

Ich meine, es gibt kein nationales Verhalten, wo auch immer es beheimatet wäre, das der Welt durchwegs als Vorbild zu dienen hätte. Gerade die japanische Gesellschaft, deren gebündelte Schaffenskraft im Westen oftmals so stark beeindruckt, wirft auf den Einzelnen auch tiefe Schatten. Doch selbst wenn dem nicht so wäre: ein Weltmodell gibt es nicht. Wohl aber gibt es eine Vielzahl von Nationen und Gesellschaften, die infolge ihrer Abhängigkeit aufeinander Rücksicht zu nehmen haben. Dies mag eine Binsenwahrheit sein, aber der Einsichtigen sind noch zu wenige.

Dies bedeutet zweierlei: wir können im Innern unserer Nation unsere Sitten frei wählen, d.h. nach Massgabe unseres eigenen Nationalgefühls. Je intensiver indessen unsere Abhängigkeit vom Ausland, desto stärker unsere Verpflichtung, auf das Ausland Rücksicht zu nehmen. Und Rücksicht fällt leichter, ja kann zum Vergnügen werden, wenn sie aus Kenntnis über und aus Sympathie für den Nachbarn geübt wird als wenn sie uns abgetrotzt werden muss. Was etwa seit anderthalb Jahren mit dem Yen/Dollarkurs ge-

schieht, ist für mich nichts anderes als der - sehr wahrscheinlich ungeeignete - Versuch, den Japanern etwas abzutrotzen, das freiwillig zu leisten sie sich geweigert haben.

Die klar ersichtliche japanische Neigung, auf von aussen kommende Forderungen mit Verzögerung zu reagieren, anstatt sie zu antizipieren, ist ein Indiz für Japans Zögern, sich mit der Welt im Bewusstsein der Relativität seiner eigenen Lebensregeln freundschaftlich zu verständigen. Der Japaner geht davon aus, nicht recht verstanden zu werden und sieht darin eine Bestätigung seines Andersseins und seiner Unbeirrbarkeit.

Eine solche Sicht der Dinge erscheint mir irrtümlich und einigermaßen gefährlich - irrtümlich, weil es soviel Einzigartigkeit unter Industrievölkern nicht gibt, gefährlich, weil sie das einigermaßen fragile internationale Gewebe strapaziert, in das wir nun einmal alle eingebettet sind.

Eine vernünftige und zukunftsweisende Einsicht in die Zusammenhänge muss mehr Aufnahme-, mehr Mischbereitschaft hervorbringen. Dass dies in beiden Richtungen gilt, versteht sich. Allerdings kommen wir um die nüchterne Feststellung nicht herum, dass die Welt - und das ist nun einmal die von Europa kolonisierte, inzwischen selbständig und in mancher Beziehung tüchtiger gewordene -, dass diese nichtsdestoweniger entscheidend von europäischen Denkweisen, von europäischem Handel und Wandel geprägte Welt grösser ist als Japan und auch seit langem viel stärker an Austausch und Vermischung gewöhnt. Sie ist der Berg, Japan der Prophet. Und es ist nicht der Berg, der zum Propheten kommt.

Aber auch uns westlichen Menschen ist einiges in Erinnerung zu rufen: Als vor vierzig Jahren das "General Agreement on Tariffs and Trade" (GATT) geschaffen wurde, war dies ein liberales Welt-handelssystem nach westlichem Muster und nach westlichen Bedürfnissen. Man hat damals weder Japan noch Korea noch ganze Konti-

nente wie Afrika nach ihrer Meinung gefragt. Nun, da eine wachsende Zahl der seinerzeit Uebergangenen sich die Möglichkeiten dieses Systems in einer für unsere Begriffe vielleicht allzu zielstrebigem Weise zunutze macht, sind wir aufgerufen, unsere Leistungsfähigkeit im Rahmen unseres eigenen Systems zu beweisen und damit dessen globale Brauchbarkeit unter Beweis zu stellen. Wir dürfen uns nicht dem Vorwurf aussetzen, uns in dem Augenblick von unserem eigenen weltwirtschaftlichen Modell abzuwenden, da andere sich dessen Potential in einer Weise zunutze machen, die unsern gewohnten Anteil schmälert. Die schweizerischen Behörden und die Schweizer Wirtschaft sind - soviel darf ohne Selbstüberschätzung gesagt werden - sich dieser Verpflichtung bewusst. Nichtsdestoweniger bleibt die Gefahr des Rückfalls in protektionistische Gewohnheiten ein Damoklesschwert, solange die Gefahr extremer handelspolitischer Ungleichgewichte nicht gebannt werden kann.

Aber auch unsere schweizerische Wirtschaft könnte gelegentlich asiatischer Herausforderung anpassungsfähiger begegnen. Namentlich in Japan sind Systemanpassung und dauerhafte Zuverlässigkeit in den Geschäftsbeziehungen von ausschlaggebender Bedeutung. Dazu zwei eigene kleine, aber bezeichnende Erfahrungen der allerjüngsten Zeit: Anlässlich der vor kurzem in Tokio veranstalteten "SWISSEXPO '87" stellt eine Firma ein an sich interessantes Elektrogerät vor - mit der Anschlussspannung 220 Volt! Ein Zyniker würde sagen, viel Schaden habe der Irrtum allerdings nicht anrichten können, da der Firmenprospekt lediglich auf englisch vorlag! Zweites Beispiel: Ein japanischer Händler bestellt bei einem bekannten Schweizer Hersteller eine Partie Armbanduhren zum sofortigen Wiederverkauf. Richtig liegt auch schon nach wenigen Tagen die Auftragsbestätigung vor, welche Luftpostlieferung in der Woche danach ankündigt. Als die Ware zwei Wochen später nicht vorliegt, erkundige ich mich beim Hersteller und erhalte diese freundliche Antwort: "Wir drucken das Versanddatum aus, sobald wir festgestellt haben, dass die bestellte Ware unserem Sortiment

entspricht. Erst danach prüfen wir, ob sie auch auf Lager ist." Nun, zwei der bestellten Modelle waren es nicht, und so wird halt die ganze Lieferung zurückbehalten. Derlei, meine Damen und Herren, darf im Geschäft mit Japan nicht nur nicht vorkommen; es muss undenkbar sein. Die japanische Unternehmensstrategie - Filous gibt es immer und überall - beruht, wie eingangs angedeutet, auf langfristiger Konsolidierung und Erfolgsmehrung. Wir Schweizer stehen in derselben Tradition und sollten diese auf keinen Fall aufgeben zugunsten einer Politik des "fast buck".

Im übrigen möchte ich - auf die Gefahr, mich zu wiederholen - auf die Nützlichkeit des Ausschau Haltens und des Hinsehens verweisen, worin die Japaner Meister sind. War nicht das 19. Jahrhundert dasjenige des grossen industriellen Aufschwungs in der Schweiz? Und haben damals unsere Escher-Wyss, Brown Boveri, Sulzer, haben unsere Chemiker und Ingenieure ihre Produkte etwa einfach "ex ovo" erfunden? Sind sie nicht vielmehr bei Grösseren im Ausland in die Lehre gegangen und haben ihnen über die Schulter geguckt? Gewisse europäische Firmen haben sich vielleicht zu lange an ein Mutter/Tochterverhältnis mit ausländischen Partnern gewöhnt. Wie wäre es, im ausländischen Partner vermehrt die Schwester zu sehen, bevor sie zur Mutter wird? Mich dünkt zuweilen, wir vergessen, wie wir selbst reich geworden sind, während die Japaner unser altes Rezept anwenden und verfeinern. Dass sich die Asiaten dabei gelegentlich auch am geistigen Eigentum anderer vergreifen, ist eine bedauerliche Tatsache, der zumindest die japanischen Behörden entgegenzuwirken bemüht sind. Nur - bitte verzeihen Sie mir diese freimütige Bemerkung - ist eine gewisse asiatische Geringschätzung für den Marken- und Patentschutz eben auch Ausdruck einer Vorwärtsstrategie, welche die rechtliche Einzäunung einer Erfindung zu Zwecken ungestörter Verwendung als eine Art von geistigem Protektionismus empfindet. Auch hier ist die schweizerische Erfahrung ja so ganz verschieden auch wieder nicht insofern, als auch unsere Industrie stets gut beraten war, mit

den eingehenden Lizenzgebühren den Fortschritt für morgen zu finanzieren.

Meine Damen und Herren, Japan ist ein Freund, indem er unsere eigene Anpassungs- und Innovationskraft im Rahmen unseres eigenen Ordnungsmodells stimuliert. Und Japan ist ein schwieriger Freund, weil der japanische wirtschaftliche Erfolg auch - bei weitem nicht alleine, aber auch - Ausdruck eines Menschenbildes ist, das wir spätestens in dem Augenblick unserer Geschichte hinter uns gelassen haben, als Sokrates vor 2300 Jahren dem einzelnen Menschen, seiner Verantwortung und seinem Irrvermögen den unbestreitbar ersten Platz eingeräumt hat. Von ihm zu Descartes' vor 350 Jahren ausgesprochenem "cogito, ergo sum" - "ich denke, also bin ich" - führt eine gerade Linie. Ihr verdankt Europa seine Denkfähigkeit, sein individuelles Schaffen, seine Architektur, seine Malerei und seine Musik, die wohl die mächtigste einzelne kulturelle Botschaft dieser Erde ist. Und hier liegt ja doch der tiefere Grund, warum das freie Europa und dessen längst erwachsen gewordene Tochter Amerika die Zufluchtsstätte der Welt geworden ist für den Einzelnen in seiner Not. Wir sind die Gastgeber der Welt. Die Entdeckung des Individuums hat Europa wohl nicht weniger mörderische Kriege beschert als jeder andere Nation. Aber unter all diesen oft anscheinend sinnlosen Auseinandersetzungen zwischen Athen und Sparta, Rom und den Germanen, zwischen den Nachfolgern Karls des Grossen, zwischen Frankreich und Habsburg bis hin zu den europäischen Selbstzerstörungen der beiden Weltkriege, die uns um unsere politische Macht gebracht haben - unter all diesen Verirrungen ist immer wieder der Einzelmensch nachgewachsen, hat seine Stimme erhoben und wurde und wird erhört.

An uns, darüber weder die Menschenfreundlichkeit noch den Wettbewerb zu vergessen! Bewährung oder Versagen des einen präjudiziert Bewährung oder Versagen des anderen. Keine andere Gesellschaft hat ein solches Patrimonium zu verteidigen, und keine andere hat die



Chance, die fortdauernde Weltwirkung dieses Patrimoniums zu beweisen.

In wenigen Wochen muss ich von Japan Abschied nehmen; es wird der Abschied von einer der eindrucklichsten Lernstätten meines bisherigen beruflichen Daseins sein. Es braucht viele, um an dem Werk des gegenseitigen Ausgleichs und der gegenseitigen Durchdringung weiterzubauen. Dazu bedarf es der Strukturen, der Gefässe, in denen Schweizer und Japaner sich begegnen und sich wohlfühlen. Die Wirtschaftskammer Schweiz-Japan ist ein solches Gefäss; in diesem Sinne bin ich glücklich, heute wie an Ihrer Gründungsversammlung vor bald zwei Jahren zu Ihnen gesprochen haben zu dürfen. Und ich denke, auch wir Schweizer, klein an Zahl wie wir halt sind, sollten unsere Kräfte bündeln, etwa zwischen Ihrer Wirtschaftskammer und der Schweizer Handels- und Industriekammer in Tokio. Diese leistet draussen an der Front seit fünf Jahren realitätsbezogene Pionierdienste, und ihr ist - dies ist meine persönliche Auffassung - die Verbreiterung der Basis im Verein mit Ihrer Wirtschaftskammer in Zürich, wenn diese die ganze schweizerische wirtschaftliche Wirklichkeit repräsentiert, herzlich zu wünschen. Denn unser kleines Land hat geschlossenes Auftreten nach aussen besonders nötig.

Mit dieser abschliessenden Feststellung, die auch eine Hoffnung ausdrückt, will ich Ihnen endlich ermöglichen, Ihr längst verdientes Mittagessen in diesem eleganten Raum zu geniessen. Meinem alten Freund und Förderer von Anliegen der "res publica", Rudolf Bosshard, gebührt Dank. Und wenn ich hier wie in Tokio als Vertreter der Behörden den Schulterchluss mit der Wirtschaft gesucht, gefördert und dankbar erlebt habe, so sehen Sie darin bitte keinen ordnungspolitischen Sündenfall. Japan, unser schwieriger Freund, dem beinahe erfolgsversprechende Pragmatik recht ist, würde darüber lachen!

Ich danke Ihnen.

Dieter Chenaux-Repond

WIRTSCHAFTSKAMMER SCHWEIZ-JAPAN  
 SWISS-JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE  
 スイス- ジャパニーズ チェンバー オブ コマース

GESSNERALLEE 46, CH-8021 ZURICH, 01-2212510, TLX 814170

V.C.H. Jap. 11.0. (8)

7. Juli 1987

Minister  
 Alexis Lautenberg  
 Eidg. Departement für  
 auswärtige Angelegenheiten  
 Bundeshaus West  
 3003 Bern

~~FB~~ / FdR → KA  
 tus lau!  
 o / a Jopp

Sehr geehrter Herr Minister

Es war Ihnen leider nicht möglich, am Lunchvortrag von Herrn Botschafter Dr. Dieter Chenux-Repond unserer Wirtschaftskammer teilzunehmen. Wir möchten aber nicht verfehlen, Ihnen die brillianen Ausführungen unseres Referenten zugehen zu lassen.

Wir übersenden Ihnen daher in der Beilage eine Kopie des Vortrags vom 26. Juni 1987 und wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen  
 WIRTSCHAFTSKAMMER SCHWEIZ-JAPAN

Dr. Stefan Lanfranconi  
 Sekretär

Beilage