

4 Die Verortung von Muji und Uniqlo im globalen Konsumraum

Mujirushi Ryōhin, hierzulande unter der Namensabkürzung Muji bekannt, und der Textilhändler Uniqlo erweitern ihr globales Filialnetz zunehmend. So trifft auch der Konsument in Deutschland immer häufiger auf die beiden Einzelhändler aus Japan. Seit April 2014¹ hat Uniqlo hierzulande neun Ladengeschäfte² eröffnet, alleine sechs davon befinden sich in der deutschen Hauptstadt. Seit November 2005³ dagegen ist Muji vertreten und zeigt mit seinen sieben Geschäften an fünf Standorten⁴, gemessen an der Filialanzahl, eine bisher noch geringfügig kleinere Präsenz. Das Kerngeschäft von Uniqlo liegt im Verkauf von Modeartikeln und Accessoires, Muji vertreibt eine große Auswahl an Alltagsprodukten, Bekleidung und Einrichtungsgegenständen. Innerhalb Japans kann man zudem ganze Fertighäuser⁵ von der Marke erwerben und seit Herbst 2017 auch flexibel aufstellbare Blockhäuser.⁶

-
- 1 Siehe hierzu auch den geschichtlichen Abriss von Uniqlos Geschäftsentwicklung auf der Fast Retailing-Homepage unter: <http://www.fastretailing.com/jp/about/history/2014.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020)
 - 2 Anzahl der Uniqlo-Filialen in Deutschland: 9 Stück [6x Berlin, 1x Düsseldorf, 1x Köln, 1x Stuttgart] (Stand: 01/2020).
 - 3 Siehe hierzu die Unternehmensgeschichte von Muji unter: <http://ryohin-keikaku.jp/corporate/history/2005.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).
 - 4 Anzahl der Muji-Filialen in Deutschland: 7 Stück [1x Düsseldorf, 1x München, 2x Berlin, 1x Frankfurt, 1x Köln, 1x Hamburg] (Stand: 01/2020).
 - 5 Informationen zu Muji-Häusern sind auf der Internetpräsenz von *Mujirushi Ryōhin no ie* 無印良品の家 abzurufen: <https://www.muji.net/ie/> (letzter Zugriff vom 31.01.2018).
 - 6 Die kleinen Blockhäuser (jap.: *Mujirushi Ryōhin no koya* 無印良品の小屋, engl.: MUJI Hut) sollen beispielsweise auf Campingplätzen eingesetzt werden und stellen somit eine Ergänzung zu Mujis schon seit langer Zeit angebotenem Outdoor-Segment (nicht nur

4.1 MUJIRUSHI RYŌHIN ALS NICHT-MARKE

„Think about MUJI, whose products we use all the time. [...]. But, what is MUJI? One person responded, ‘it is a lifestyle OS’. In other words, it is a brand that has become a foundation for lifestyles through their products, MUJI is shaping the foundation for people’s lifestyles the world over. Doesn’t that really change your perception of MUJI?“ (Ishiwatari 2012a: 82, Auszug aus dem Magazin ‚Casa Brutus‘).

Ein Gros der Einführungen zum Thema Mujirushi Ryōhin beginnen entweder mit der Aufführung aktueller wirtschaftlicher Entwicklungen des Unternehmens⁷ oder aber mit dem Muji zugrundeliegenden Leitgedanken als Antithese⁸ zur

Produkte, sondern ganze Campinganlagen mit Outdoor-Aktivitäten u. ä.) dar. Sie können für umgerechnet rund 23.500 Euro erworben werden (innerhalb Japans). Siehe hierzu offizielle Micro-Site unter: <https://www.muji.com/jp/mujihut/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

- 7 Eine beispielhafte Einleitung könnte hier lauten: Das Muji-Konzept des einfachen Life-styles, welches das japanische Kaufhaus durch funktional und minimalistisch designte Produkte unterstützen möchte, ist mittlerweile global erfolgreich. Die Umsätze von Ryōhin Keikaku Co., Ltd., dem Unternehmen hinter der „Nicht-Marke“, ziehen seit Jahren kontinuierlich an, was zu einer stabilen Position im Markt führt (siehe aktuelle Finanzinformationen- und Grafiken unter: https://ryohin-keikaku.jp/ir/finance_info/ [letzter Zugriff vom 25.01.2020]). Insbesondere das Übersee-Geschäft läuft profitabel und es wurden weitere große Muji-Filialen im Ausland eröffnet, darunter der nun größte Flagship Store in China (MUJI Shanghai Huaihai 755), eine Filiale auf der bekannten amerikanischen Einkaufsstraße Fifth Avenue, und MUJI Paragon in Singapur [vgl. hierzu die Kennzahlen aus dem Jahresreport 2016 (S. 1) und die aktuellen Jahresumsatzangaben unter: <http://ryohin-keikaku.jp/corporate/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020)]

- 8 Eine beispielhafte Einleitung könnte folgendermaßen formuliert werden: Von der simplen Handelsmarke zum facettenreichen Lifestyle-Guru hat es das Muji-Kaufhaus geschafft, das ursprünglich ab 1980 zunächst nur als private brand (jap.: *puraibēto burando*, PB) mit gerade einmal 40 Produkten in japanischen Supermärkten der Seiyū Gruppe geführt wurde. Der erste eigene Muji-Shop wurde 1983 im Tōkyōter Stadtteil Aoyama eröffnet, einer Gegend, die sich nicht nur durch zahlreiche Galerien und Cafés, sondern durch ein generelles kultiviertes und kreatives Flair auszeichnete. 1989 wurde Ryōhin Keikaku Co., Ltd. gegründet und ein Jahr später die gesamte Muji-Sparte von Seiyū an Ryōhin Keikaku übertragen. Ryōhin Keikaku wurde damit autonomer Teil der Saison Group. Seit über 35 Jahren schon gibt es nun das auch internationale erfolgreiche und unaufgeregte Kaufhaus, dessen voller Name Mujirushi Ryōhin 無印良品 lautet,

herrschenden Konsumpraxis im Japan der 1980er Jahre agiert zu haben. An dieser Stelle soll die Betrachtung des Unternehmens, dessen rotweißes Logo⁹ sich genauso einfach gestaltet wie das der später noch folgenden Fallstudie Uniqlo¹⁰, stattdessen durch die Vorstellung eines Werkes erfolgen, das trotz bzw. gerade wegen seiner schon in den 1980er erfolgten Publikation, die Grundgedanken Mujis in anschaulicher Form wiedergibt:

Es handelt sich um das „unmarkierte Buch“, so der ins Deutsche übertragene Titel von „*Mujirushi no hon*“, welches im November 1988 beim japanischen Libro-Verlag erschien (Koike; et al. 1988). Die kreative Leitung der Publikation übernahm der renommierte Künstler und bis heute als Ikone des japanischen

was ins Deutsche übersetzt so viel bedeutet wie „unmarkierte Qualitätswaren“. Als Antithese zur damals herrschenden Konsumpraxis der wirtschaftlichen Hochjahre Japans sollte es dienen. Diese waren geprägt von großen und teuren (ausländischen) Markennamen auf der einen Seite und billiger Massenware auf der anderen. Tsutsumi Seiji, Gründer der Saison Group und damaliger Leiter von Seibu und den Seiyû-Supermärkten, sowie der bekannte Designer Tanaka Ikkô, setzten es sich mit ihrem gemeinsam entwickelten Projekt zum Ziel, dem kritischen japanischen Verbraucher (jap.: *seikatsusha*) einen Gegenentwurf anzubieten und erarbeiteten somit das als tiefenphilosophisch zu bezeichnende Rundum-Lifestyle-Designkonzept *Mujirushi Ryôhin* (vgl. hierzu auch *Mujirushi Ryôhin Hakusho Purojekutochîmu* 1986).

- 9 Das von Tanaka Ikkô designete Logo Mujis, der auch für das Logodesign für das Kaufhaus LoFt verantwortete, zeichnet sich durch sein einfaches und klares Design aus. Es besteht aus einem karmesinroten Viereck (RGB 130, 36, 51) auf dem, länderabhängig, entweder die japanischen Schriftzeichen für *Mujirushi Ryôhin* 無印良品 (Gothic MB 101) in weißer Farbegebung oder in Umschrift die Abkürzung MUJI (Helvetica) in Großbuchstaben geschrieben stehen.
- 10 Bei Uniqlos aktuellem Logo handelt es sich um eine 2006 von Designer Satô Kashiwa aktualisierte Version. Auch hier besteht das Logo aus einem roten Viereck, auf dem in weißer Schrift der Markenname geschrieben steht. Das rot war bis zum Zeitpunkt des Redesigns in einer ganz ähnlichen weinroten Farbe wie die Mujis angelegt, wurde schließlich aber in ein helleres Rot (RGB 219, 24, 2) abgeändert.

Grafikdesigns geltende Tanaka Ikkō¹¹, seinerzeit Mitbegründer¹² von und langjähriger leitender Art Director für die Unternehmung Mujirushi Ryōhin. Tanakas Œuvre zeichnete sich durch die Verknüpfung moderner visueller Versatzstücke mit traditionell japanischen Ästhetikidealen aus. Takashina Shūji, Kunsthistoriker und Professor an der Universität zu Tōkyō, äußert sich zu Tanakas Werk folgendermaßen:

„Bei der eingehenden Betrachtung des umfangreichen Werkes von Ikko Tanaka sticht vor allem die Kühnheit seiner Ideen und der hohe Verfeinerungsgrad seines Ausdruckes hervor. [...]. Im Werk von Ikko Tanaka besitzt Design gleichzeitig ein klares Gespür für praktische Zweckmäßigkeit und zweifellos auch einen überströmenden Sinn für das Verwunderliche und Vergnügliche“ (Takashina 2000: 10).

Exakt diese Eigenschaften, ein kühner Ideenreichtum, Verwunderliches und Vergnügliches lassen sich auch in der von Seiyū¹³ herausgegebenen Kompilation wiederfinden, die sowohl in detaillierten wie kreativen Textbeiträgen als auch mit eindrucksvollem Bildmaterial, wie Fotografien von Naturformationen und Gegenständen, von Menschen bei der Herstellung von Waren sowie Makroaufnahmen von Rohstoffen, der Herkunft des von Muji verwendeten Materials nachspürt. Die Veröffentlichung fand anlässlich der Zelebration des fünfjährigen Bestehens von Muji als eigenständiger Shop und des 25-jährigen Firmenjubiläums von Seiyū statt.

Alleine das Cover lässt den Schwerpunkt des Bandes erahnen, zeigt es doch eine Fotografie von in viereckigen Formen angeordnete Bohnen- und Getreidearten: ungekocht, unverarbeitet, ohne jegliche Dekoration. Klare Linien entstanden hier durch die Komposition von rohem, noch ungenutzten und unverarbeiteten Materialen, die Farben sind natürlich und erzeugen mit den unterschiedlichen

-
- 11 Tanaka Ikkō 田中一光 (*1930, † 2002) zählt mit seinem Schaffen bis heute zu den einflussreichsten Graphikdesignern Japans. Insbesondere seine Plakatdesigns brachten ihm internationales Ansehen ein, sein Werk umfasste jedoch wesentlich mehr, darunter Unternehmens- und Markenlogo-Entwürfe, Buch-Designs und umfassende Corporate Identity-Konzepte. Als Kreativdirektor für die Seibu-Gruppe war er seit 1975 tätig, fünf Jahre später dann als leitender Art Director für Mujirushi Ryōhin.
 - 12 Die offiziellen Gründungsmitglieder von Mujirushi Ryōhin bestanden aus Tsutsumi Seiji, Tanaka Ikkō, Koike Kazuko, Kojitani Hiroshi, Sugimoto Takashi, Amano Masaru (vgl. hierzu Luna/Gould 2010: 256).
 - 13 Die 1963 gegründete Seiyū Group (jap.: *Gōdō-gaisha Seiyū* 合同会社西友) betreibt bis heute Super- und Hypermarkt-Ketten in Japan. Sie gehörte ursprünglich zur Saison Gruppe, ist seit 2008 Teil von Wal-Mart Stores Inc.

Formen der Bohnen und des Getreides einen Tiefeneffekt. In der Mitte des Covers ist vertikal nach unten verlaufend in Kanji und Hiragana der Schriftzug „Mujirushi no hon“ zu lesen. Unweigerlich ergänzt man als Leser im Kopf das Wort „ryōhin“ hinter dem „mujirushi“. Der Name des Unternehmens wird jedoch nirgends im Band genannt, weder in der Einleitung, der eklektischen Artikelzusammenstellung noch im Schluss. Innerhalb von vier inhaltlich differenzierten Abschnitten, die mit „natürlich“ (jap.: *shizen ni*), „namenlos“ (jap.: *mumei ni*), „einfach“ (jap.: *shin-puru ni*) und „global“ (jap.: *chikyūtai*) betitelt werden, spüren die Autoren¹⁴ des Buches der Herkunft natürlicher Materialien in gleicher Intensität nach, darunter Wolle und Fell (wird zu Kleidung verarbeitet), Holz (wird zu Möbeln und Werkzeugen) oder Tiere (werden zu Nahrung oder dienen als Designinspirationen) wie ihren Verarbeitungsprozessen und deren Platzierung im Alltag des Menschen. Unter den Beitragenden befindet sich u. a. auch die bekannte Werbetexterin Koike Kazuko¹⁵, bis heute Mitglied des Beirates von Ryōhin Keikaku und als weiteres Gründungsmitglied von Muji seit Beginn dabei. Es findet keinerlei Zelebration Mujirushi Ryōhins oder seiner kreativen Köpfe statt, so wie dies beispielsweise mehr als eindeutig mit dem 2010 publizierten großen Muji-Buch getan wurde. Der Fokus des Bandes ist eng gesetzt und liegt ausschließlich auf der reinen und kreativen Auseinandersetzung mit dem Ursprünglichen (Rohmaterial), das durch Menschenhand (Produktion) zu etwas wird (Gebrauchsgegenstand). Es verleiht

14 Beiträge des Buches stammen beispielsweise vom Essayisten Tamamura Toyô 玉村豊男 (*1945), der über die Grenzen des Intellekts schreibt, vom Anthropologen und Religionswissenschaftler Nakazwa Shinichi 中沢新一 (*1950), der in einem kurzen Abschnitt die Historie des Brotes nachzeichnet, des Dramatikers Betsuyaku Minoru 別役実 (*1937) oder des Musikers Makigami Kōichi 巻上公一 (*1956), der über Buntstifte schreibt.

15 Koike Kazuko 小池一子 (*1936) ist eine renommierte japanische Copywriterin und Kreativdirektorin. Nach ihrem Abschluss an der Waseda Universität war sie u. a. in verschiedenen Unternehmen der Saison Gruppe tätig (beispielsweise Parco, Mujirushi Ryōhin). Eine halbstündige Gesprächsrunde mit Koike aus dem Jahr 2016, in dem sie unter dem Titel „A Life With MUJI“ sowohl über die Anfangszeiten als auch die globalen Dimensionen von Muji referiert, kann unter dem Link <https://www.muji.com/jp/flagship/huaihai755/archive/koike.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020) abgerufen werden. Dieses und weitere Expertengespräche mit Hara Ken'ya, Takashi Sugimoto und Fukasawa Naoto wurden anlässlich der Eröffnung des Muji-Flagship-Stores in Shanghai veranstaltet. Sie können allesamt auf dem YT-Kanal (in japanischer Sprache) von MUJIglobal angesehen werden (Vortragstitel von Hara: „Visualize the philosophy of MUJI“, Vortragstitel von Sugimoto: „Takashi Sugimoto Works for MUJI“, Vortragstitel von Fukasawa Naoto: „Micro Consideration“).

der Muji zugrundeliegenden Philosophie, dem „Wesen“ des Mujirushi Ryōhin-Konzeptes, eine zu dieser Zeit große Authentizität.

Das Produktsortiment des Unternehmens wuchs von 40 Artikeln im Jahr 1980 auf bisher 7.929 im Jahr 2016 an. Hierbei stammen 2.082 Artikel aus dem Bereich Kleidung und Gemischtwaren (jap.: *ifuku, zakka*), 5.328 Produkte aus dem Bereich des täglichen Bedarfs (jap.: *seikatsu zakka*) und 519 verschiedene Artikel aus dem Lebensmittelsegment (jap.: *shokuhin*). Das Credo liegt seit Gründung der Marke auf einer bewussten Auswahl der verwendeten Rohstoffe und Materialien (jap.: *sozai no sentaku*), einer genauen Überwachung der Produktionsprozesse in jedem Stadium (jap.: *kōtei no tenken*) und der Vereinfachung und möglichen Reduktion von Verpackungsmaterial (jap.: *hōsō no kanryakuka*). Der japanische Produktdesigner und Mitglied des Ryōhin Keikaku-Beirates Fukasawa Naoto¹⁶ erklärt, inwiefern Muji mit seinen Produkten das Leben von Menschen bereichern soll:

„Excitement and MUJI represent a pair of opposite desires in our daily lives – our lifestyles. MUJI carries a sense of comfort that can only be felt when we suppress a desire or longing. It's as if, after searching everywhere for what you want and having no luck, you arrive at MUJI in the end, exhausted. And you think, ‚I guess this will do‘.¹⁷ There is a feeling of something slipping right into its proper position that is similar to the feeling of giving something up. It's the feeling you get when you're able to recover a little calm after being in the frenzied state driven by desire, and look around to find a collection of objects that are reasonable or suitable to daily life, waiting quietly for you“ (Fukasawa 2010: 82).

16 Fukasawa Naoto 深澤直人 (*1956) ist ein bekannter japanischer Produktdesigner. Er absolvierte seinen Abschluss in Produktdesign an der japanischen Tama Universität im Jahr 1980 und gründete, nachdem er jahrelang sowohl in den USA als auch in Japan für die amerikanische Design- und Innovationsconsulting-Agentur IDEO arbeitete, 2003 seine eigene Agentur (Naoto Fukasawa Design). Er ist international tätig und vor allem für sein Designkonzept „Without Thought“ (jap.: *omowazu*) bekannt, in dem er aus dem unbewussten Handeln von Menschen Inspiration für seine Produktentwürfe zieht. Seit 1999 bietet er eigene „Without Thought“-Workshops an. Seine offizielle Homepage ist zu erreichen unter: <http://www.naotofukasawa.com/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

17 Muji nutzt hierfür den japanischen Ausdruck „*Kore de ii*“ (dt.: Das reicht aus; Wortwörtliche Übersetzung: Damit ist es gut) und soll als Antonym zur generellen „*Kore ga ii*“-Mentalität (dt.: Das will ich; Wortwörtliche Übersetzung: Das ist gut) stehen.

Die Produkte sollen demnach nicht als Medium fungieren, um die individuellen Vorstellungen zur Alltagsgestaltung der jeweiligen Designer¹⁸ zu transportieren, sondern in ihrer reinen Funktion¹⁹ dienen. Diese würden, so Fukasawa, stets hinterfragt, also regelmäßigen Reflexionsprozessen von Seiten des Designteams unterzogen. Im Vordergrund stündie hier die stete Beschäftigung mit dem, was ein Produkt ausmacht: ist es zu viel, zu übertrieben, dann reduziere es. Ist es zu wenig, dann füge etwas hinzu. Zwar gelte dieser Prozess nach Fukasawa als nie-mals abschließbar, allerdings sei es möglich, den Abstand des ZuvIELS und des ZuwenIGS auf ein Minimum zu reduzieren, so dass alles „in einer Linie“ angeordnet wahrgenommen werden könne (ebd. 84).²⁰ Die Objektentwicklung Mujis beginne nicht mit dem Gedanken an ein Endprodukt, sondern zunächst an einen Ge-genstand oder Werkzeug, dessen Handhabung dem Menschen bekannt sei und sich zudem über lange Zeit hinweg als nützlich erwiesen habe (ebd.). Als Hitprodukte dieser zuvor erwähnten „Linie“ können hier nicht nur das Muji-Fahrrad (seit 1982) und der ab 1999 im Handel erhältliche CD-Player gezählt werden, sondern auch der seit 2008 erhältliche Ultraschallwellen-Aroma-Diffuser (jap.: *chō-onpa aroma difyūsā*), der mittlerweile in fast jedem Muji-Store in Aktion anzutreffen ist.

Doch auch die direkte Kommunikation mit den Kunden stelle bei der Kreation von neuen Produkten einen hohen Stellenwert dar. So ging schon im Jahr 2000 eine Webseite von Ryōhin Keikaku online, die als reines Feedback-Forum für Kunden diente. Diese konnten in der „Monozukuri Community“ Kritik und

18 Zwar waren und sind häufig renommierte Designer für Muji tätig, deren Namen wurden jedoch zunächst nicht öffentlich gemacht. Heutzutage ist häufig klar, welche Designer für Muji tätig waren oder sind, da sie im Internet, in Publikationen und Magazinbeiträgen genannt werden. Als Beispiele sind anzuführen: Jasper Morrison, Sam Hecht, Yamamoto Yōji, Konstantin Grcic, Enzo Mari u. a. Zwar arbeitet Muji nicht mit Testimonials, allerdings könnte man meinen, dass sie durch die Kommunikationsmaßnahmen, in denen ihre eigenen Kreativen immer wieder eine zentrale Rolle spielen, einfach ihre eigenen geschaffen haben (Hara, Koike, Fukasawa, Sugimoto, natürlich insbes. Tanaka).

19 Und lehnt sich deutlich an den Design-Leitsatz von „Form folgt Funktion (engl.: form follows function)“ an, der oftmals mit der deutschen Bauhaus-Kunstschule in Verbin-dung gebracht wird.

20 Und entspricht damit ganz der Vision Ryōhin Keikakus, die lautet: „Es gibt nicht die eine richtige Antwort darauf, was ein gutes Produkt ausmacht. Aber indem wir selbst danach fragen, entstehen unendlich viele Möglichkeiten“ (jap.: *Ryōhin ni wa, arakajime yōi sareta seikai wa nai. Shikashi, mizukara toi ka kereba, mugen no kanōsei ga miete kuru*).

Anregungen für neue und vorhandene Produkte liefern.²¹ 2014 wurde die Community in „IDEA Park“²² unbenannt und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Bis heute können dort Anregungen und Hinweise gepostet, diskutiert und geliked werden. Im Jahr 2016 wurden rund 9,800 Einträge verfasst.

„Wakeatte, yasui“ (offiz. engl.: lower priced for a reason) lautet bis heute das seit 1980 bestehende Schlüsselkonzept von Muji und bezieht sich damit auf die schon eingangs erwähnten drei Pfeiler der „bewussten Materialauswahl“, der „Herstellungsprozessüberwachung“ und der „Reduktion von unnötigem Verpackungsmaterial“. Das Motto funktioniert in Japan einwandfrei, stellt doch ein Einkauf für den japanischen Durchschnittsverbraucher in einer der zahlreichen Filialen keinerlei Besonderheit dar. Konsumenten im Ausland dagegen, sei es nun Taiwan, die USA, Singapur oder aber Deutschland, erfahren deutliche Aufschläge zum Originalpreis in Yen. Natürlich sind hierbei Importkosten und -bestimmungen (Zölle, Einfuhrgebühren, eventuelle Einfuhrkontingente, sonstige Regelungen²³) zu berücksichtigen²⁴, allerdings gerät auf diese Weise das Fundament des Kaufhauses in erhebliches Schwanken, was somit auch eine differenzierte Wahrnehmung der Marke im Ausland zur Folge hat. Anstelle das Alltägliche darzustellen, wird es, je nach Ausmaß, zur Besonderheit, man kauft kein Muji Produkt, man gönnt es sich.

Nichtsdestotrotz ist Ryōhin Keikaku insbesondere in China und Taiwan weiterhin auf Erfolgskurs. Als wesentlicher Erfolgsfaktor gilt nach Firmenpräsident Matsuzaki Satoru die Anpassung der Produkte an lokale Standards, er bezeichnet diesen Prozess als „Indigenisierung“. Als Beispiel nennt er Wasserflaschen und Reiskocher, die zwar beliebt, aber vom ursprünglichen Volumen her zu klein für den chinesischen Markt waren. Auch der Wohnraum in Hong Kong sei knapp, so Yano Naoko, General Manager der Planungs- und Design-Unit von Mujis Haushaltssabteilung. Das Zusammenleben von drei Erwachsenen auf 40 Quadratmetern sei daher eher die Norm als eine Seltenheit. Er äußert sich diesbezüglich: „The people of Hong Kong love to shop and do not like throwing things away. In that situation, we are thinking about how the spaces could be tidied up, Muji style“ (KPMG 2016).

21 So entstand aus diesen Diskussionen heraus beispielsweise das Produkt „Beads Sofa“ (2002).

22 Siehe: <http://idea.muji.net/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

23 So gab es nach der Dreifachkatastrophe von Fukushima 2011 Restriktionen beim Import japanischer Lebensmittel.

24 Und das, obwohl Mujis Produktionen auch weitestgehend im (asiatischen) Ausland stattfinden, beispielsweise in Taiwan, China, Myanmar, aber auch in Bangladesch oder Bulgarien.

Grafikdesigner, Gründer des Hara Design Institute²⁵ und seit 2014 Präsident des „Nippon Design Centers“ Hara Ken‘ya²⁶, schildert in seinem Buch „*Desain no dezain*“ (dt.: Das Design des Designs; engl. Titel: Designing Design) folgende Begebenheit:

„Im August 2001 erhielt ich einen Anruf von Tanaka Ikkō. Er habe sich vor einigen Tagen mit Koike Kazuko in einem Café auf der Ginza getroffen. Dort hätten sie über Geschäftliches gesprochen, über Mujirushi Ryōhin. Konkreter: er wolle gerne, dass ich Mitglied des Beirates werde und die künstlerische Direktion übernehme. In sich ändernden Zeiten, so sagte er, müsse man auch die Positionen derer verändern, die schon seit der Gründung mit dabei sind. Das war Tanakas Gedanke und so wollte er mit dem neuen Jahrtausend seine Position an mich zu übergeben“ (Hara 2013b: 103).

Seit 2001 ist Hara nun Mitglied des Vorstandes von Ryōhin Keikaku und verantwortet seitdem das gesamte Kommunikationsdesign für Mujirushi Ryōhin. Er löste damit den im darauffolgenden Jahr verstorbenen Tanaka Ikkō ab:

„Am achten Januar 2002 habe ich Fukasawa Naoto mit in Tanaka Ikkōs Büro genommen und ihn Tanaka vorgestellt. Bei Manjū²⁷ und Tee saßen wir schließlich zusammen, haben uns über verschiedenes unterhalten, über Fukasawas Produkte etc. Dann sagte Tanaka ‚Diese Arbeit ist interessant, und lässt einen selbst bei Nacht nicht schlafen.‘ Das war drei Tage vor seinem Tod. Und so wurde Mujirushi Ryōhins Staffelstab gerade noch weitergereicht, von einem Zeitalter des Mentors hin zu unserem Zeitalter“ (ebd. 104).

-
- 25 Das 1992 ins Leben gerufene Hara Design Institute gehört zum 1959 gegründeten Nippon Design Center, einer Institution, innerhalb derer sich Werbetexter, Designer und Fotografen untereinander austauschen und organisieren.
 - 26 Hara Ken‘ya 原研哉 (*1958) ist ein bekannter japanischer Grafikdesigner, der sein Studium an der Musashino-Kunsthochschule in Tōkyō absolvierte. Seitdem wirkte er beim Design zahlreicher Kommunikationsprojekte von Unternehmen und Institutionen mit: die Gestaltung der Eröffnungs- und Schlusszeremonie der Olympischen Spiele von Nagano im Jahr 1998, das Design der Promotionartikel (Poster, Broschüren, Kalender) der Expo in Aichi 2005, der Entwurf von Grafiken für die Neueröffnung des Kaufhauses Matsuya Ginza, ein waschbares und leicht auszutauschendes Zeichensystem für das Umeda-Krankenhaus sind nur wenige Beispiele für sein umfangreiches Schaffen, für welches er mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet wurde, darunter die Auszeichnung des Tōkyōter Art Director Clubs 2003 (für die Mujirushi Ryōhin „chiheisen“-Kampagne) (Hara 2013b: 231).
 - 27 Es handelt sich hierbei um eine traditionelle japanische Süßigkeit (mit rotem Bohnenmus gefüllter Hefeteigkloß).

Hara ist bis heute sowohl für das Corporate Design verantwortlich, d. h. vom Verpackungsdesign (z. B. Etiketten, Sticker, Anhänger, Aufsteller) bis hin zu den Papiertüten, als auch für die Wiedergabe der Corporate Identity in Form von Postern, Imagefilmen, Werbefilmen, Zeitschriften und Büchern. Neben dem Einsatz seiner Social-Media-Kanäle spielt die Öffentlichkeitsarbeit eine entscheidende Rolle in Mujis Kommunikationskonzept, insbesondere „Zeitschriften sind für die Bekanntmachung neuer Produktlinien das präferierte Werbemedium, da man hier recht zielgruppenspezifisch vorgehen kann“ (Haehling von Lanzenauer 1999: 373). Das diese Strategie stellenweise bis heute aktuell ist, wird im sechsten Kapitel (Muji zum Schmöker) deutlich.

Auch Muji-eigene Veröffentlichungen, Vorträge und Interviews, stammen diese nun von kreativer Seite wie Hara und Koike oder aber vom Firmenpräsidenten Kanai Masaaki persönlich, geben Einblicke in Aspekte des Unternehmens, aus unterschiedlichen Positionen. Als Beispiel sei hier die Publikation Haras „*Mujirushi Ryōhin no ie ni kai ni*“ (Hara 2013a) angeführt, in der, reich bebildert, Gespräche mit zehn Bewohnern von Muji-Häusern geführt werden. Diese schildern nicht nur, welch eine Bedeutung für sie der Alltag in einem Muji-Haus hat, sondern auch, was ein Zuhause zu ihrem Zuhause mache und wie sie dies umsetzen. Ziel der Publikation sei es hier, Menschen abzubilden, die ihr Leben, ihren Alltag mit einem Gefühl des Wohlempfindens leben (Hara 2013a: 206). Das dies natürlich eine hervorragende, da emotionale und vermeintlich authentische, vor allem aber inhaltsreiche Promotion für das Haus-Segment von Muji darstellt, ist offensichtlich.

Abschließend ginge es nach Hara beim Marketing des Unternehmens nicht darum, Produkte herzustellen, die den Begierden des Konsumenten entsprächen, sondern vielmehr darum, einen ganz neuen Markt zu kreieren. Dies solle geschehen, indem man das „Verlangen der Konsumenten nach dem Leben“ ändert, die Form ihres Verlangens beeinflusst. Er betitelt dies als die „Erziehung des Verlangens“ (siehe Hara 2010: 152). Mujis stringentes Kommunikationsziel sei es zudem, mittels Leere zu wirken. Hara beschreibt dieses Konzept in Großbuchstaben mit dem englischen Wort „EMPTINESS“ (Hara 2013: 112 ff.). Es handele sich um eine Leere vergleichbar mit derer, die japanischen Künsten wie Nō, Ikebana oder der Teezeremonie zugrunde lägen oder aber in der japanischen Architektur und der Gartenkunst zu finden seien (Hara 2010: 119). Denn nicht Muji selbst solle die Nachricht sein, sondern als reines und leeres Gefäß fungieren, in das der Kunde seine eignen Visionen projizieren könne. So solle der Erfolg von Mujis Kommunikation auch nicht darin bewertet werden, wie oft ein Werbefilm ausgestrahlt oder eine Aktion „gelikeyed“ wird, sondern vielmehr darin, wie viele

verschiedene Bilder der Betrachter in eine Kreation hineinlegen könne (vgl. ebd. 120).

Ryōhin Keikaku unterhält nicht nur die vom Sortiment sehr breit aufgestellte Kaufhauskette, sondern zusätzliche Spinn-Offs. Diese zeichnen sich jeweilig durch thematische Schwerpunktsetzungen aus. Sowohl in Muji-Kaufhausfilialen integriert als auch eigenständig betrieben können Besucher des Café&Meal MUJI, momentan national mit 23 Filialen vertreten²⁸, sich beispielsweise „hot“ oder „cold deli“-Gerichte bestellen, genauso wie Desserts und Brotwaren:

„Wenn man sich mit der Familie und Freunden für ein angenehmes Gespräch treffen, oder aber auch einfach seine Zeit allein genießen möchte. Der eigene Körper wird leicht, die Welt wird leicht, durch den Verzehr von ‚ursprünglichem Essen‘ wird Café&Meal MUJI zu einem Ort der Gemütlichkeit. Bitte beeilen Sie uns.“²⁹

Ausgewählte Rezepte der angebotenen Gerichte, mehr oder weniger gesunde und natürliche Küche unter dem Motto „Ursprüngliches Essen ist schmackhaft“ (jap.: *moto no shoku oishi*), lassen sich nach dem Besuch schließlich nicht nur online nachschlagen, sondern auch in eigenen Café&Meal-Kochbüchern nachlesen. Diese können natürlich sogleich zwischen für umgerechnet 9 bis 13 Euro vor Ort erstanden werden. Zum Beispiel in einer der eigenen MUJI BOOKS-Abteilungen, die „durch die Verbindung von Waren und Büchern zu einem Ort des Wohlfühlens werden und in der allerlei ‚Bücher über das Leben‘ vorgeschlagen werden“, denn hier soll der Kunde „Hinweise über das Erleben eines angenehmen Alltages entdecken und dort innerhalb der Kategorien *sa*, *shi*, *su*, *se*, *so*³⁰ den Alltag erkunden“.³¹

In den elf IDÉE-Shops lassen sich ferner ausgewählte Stücke für die Zimmereinrichtung aus dem Ausland erstehen. Darunter befinden sich Möbelstücke, Bücher, Kunst- und Haushaltsartikel, die sich durch ihre „Originalität“ auszeichnen sollen, denn:

„hier werden weder Stil noch Wertevorstellungen eingefangen, sondern es geht darum, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen und immer in Veränderung inbegriffen zu sein. Gleichzeitig geht es aber auch um universale Dinge, die sich nicht jederzeit ändern

28 Ableger gibt es bisher auch in Taiwan, Hong Kong, China und Singapur.

29 Vgl. Profil auf dem offiziellen Café&Meal MUJI-Webpräsenz unter: <https://cafe-meal.muji.com/jp/about/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

30 *Sa* (サ)= Buch, *shi* (食)= Essen, *su* (素)= Ursprung, *se* (生)= Leben, *so* (装)= Aussehen.

31 Vgl. offizielle MUJI Books-Homepage unter: <http://www.muji.com/jp/mujibooks/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

und nach deren schönen Formen man strebt. Es geht darum, mit genau diesen beiden Haltungen einen neuen Alltag zu entdecken.“³²

Unter dem Thema MUJI Outdoor betreibt die Firma außerdem drei Campinganlagen in Japan, Tsunan (seit 1995) in der Präfektur Niigata, Minami Norikura (seit 1996) in Gifu und Tsumagogi (seit 2004) in Gunma.³³ Dort können Besucher nicht nur Produkte erstehen, sondern gleich mit diesen leben. Zusätzlich werden diverse Freizeitaktivitäten angeboten: in den Outdoor-Klassenzimmern (jap.: *au-todoā kyōshitsu*) lassen sich für Groß und Klein Kurse buchen, zum Beispiel im Outdoor-Kochen, Kanufahren, in Naturmaterialkunde, Erste-Hilfe oder einfach darin, „Mutter Natur mit all seinen Sinnen zu erfahren“ (jap.: *gokan de tansaku, daishizen*). Auch Übernachtungen in den schon eingangs erwähnten MUJI Hut-Blockhütten lassen sich seit Juli 2017 vorbestellen. Eine Familie mit zwei Erwachsenen und zwei Kindern zahlen für eine Übernachtung, inklusive Camp-Gebühren, 25.300 Yen³⁴ (Stand: 25.01.2020).³⁵

Seit 2003 beschäftigt man sich außerdem unter dem Titel Found MUJI (jap.: *miidazureta MUJI*) mit der weltweiten „Suche und dem Finden“ von Besonderheiten für den Alltag, die sich allesamt durch Langlebigkeit und Nachhaltigkeit auszeichnen sollen. International wird nach ihnen gesucht, die gefundenen Produkte dann entsprechend angepasst, um den Lebensstilen, den Kulturen und Ge pflogenheiten des Verkaufslandes zu entsprechen.³⁶

Der erste eigene Found MUJI-Store wurde schließlich im November 2011 genau dort in Aoyama in Tōkyō eingerichtet, in dem damals 1983 die erste Mujirushi Ryōhin-Filiale eröffnete. Doch nicht nur in den Shops und Spinn-Offs können Muji Produkte erstanden werden, sondern auch in den in Japan sogenannten *konbini*, d. h. Convenience Stores. In rund 18.000 *konbinis* sind so insgesamt eine Auswahl an 206 verschiedenen Artikeln erhältlich, das Sortiment variiert von Geschäft zu Geschäft. Im Convenience Store Family Mart sind die Produkte schon seit 1980 erhältlich, durch die Zusammenlegung von FamilyMart Co., Ltd. und der UNY Group Holdings Co., Ltd. schließlich seit Oktober 2016 auch in Filialen

32 Vgl. Profil auf der offiziellen MUJI meets IDÉE-Webpräsenz unter: <http://www.muji.com/jp/muji-meets-idee/2017aug.html> (letzter Zugriff vom 02.02.2020).

33 Zwar wurde schon im August 1987 das erste sogenannte „Sommer-Camp“ von Muji veranstaltet, die steten Campinganlagen wurden allerdings erst im Juli 1995 mit dem Tsunan-Camp etabliert.

34 Umgerechnet rund 209,40 Euro pro Nacht (Kursstand vom 25.01.2020).

35 Vgl. hierzu: <https://www.muji.net/camp/tsumagoi/mujihut/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

36 Vgl. hierzu: <https://www.muji.net/foundmuji/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

von Sunkus und Circle K, was einen Zuwachs von rund 6.000 Geschäften mit sich brachte (vgl. Ryôhin Keikaku Corporate Profile 2017: 12). Das Sortiment erstreckt sich von Schreibwaren über Hautpflegeprodukte bis hin zu einer kleinen Auswahl an Essenswaren, Socken und Unterwäsche.

Insgesamt kommt Ryôhin Keikaku bisher auf 452 Geschäfte im Inland. Mit nicht ganz so vielen Filialen ist die Gruppe im Ausland vertreten, insgesamt gibt es 418 Geschäfte in 26 Ländern, wobei China (200), Taiwan (42) und Korea (20) die Länder mit den meisten Vertretungen sind. Insgesamt ließ sich 2016 ein Anstieg von 18,4% zum Vorjahr beobachten, von 353 Stores im Jahr 2015 auf 418 Stück im Jahr 2016 (Ryôhin Keikaku Corporate Profile 2016: 18). Ryôhin Keikaku hat insgesamt 24 Gruppenunternehmen, darunter das schon erwähnte IDÉE, sowie MUJI HOUSE und Ryohin-Keikaku Reliance India Private Limited (Stand 04/17).³⁷ Im August 2016 ist Mujirushi Ryôhin als erster japanischer Einzelhändler in den indischen Markt eingetreten. Auch Uniqlo soll hier bald nachziehen, es wird mit einem Markteintritt im Jahr 2018 gerechnet.

4.2 UNIQLO ALS STARKE MARKE

Der im Deutschen oft unglücklich ausgesprochene Name Uniqlo (jap.: *Yunikuro*) ist als Abkürzung für die Bezeichnung „Unique Clothing Warehouse“ zu verstehen. Mit der Geschäftseröffnung in Fukuromachi in Hiroshima entstand 1984 der erste Uniqlo Store für Unisex-Bekleidung des japanischen Geschäftsmannes Yanai Tadashi³⁸.

37 Das Unternehmen ist international in drei Geschäftsbereiche aufgeteilt: dem „Ostasien Supply Business“, dem „Europa und Amerika Supply Business“ sowie dem „West- und Südasien/Ozeanien-Supply Business“.

38 Yanai Tadashi 柳井正 (*1949) ist Gründer und Präsident von Fast Retailing Co., Ltd. Er absolvierte sein Studium an der Fakultät für politische Wirtschaftslehre der Waseda-Universität, arbeitete danach zunächst für den Superstore Jusco, trat jedoch 1972 in das Unternehmen seines Vaters ein (siehe Yanai 2009: Klappentext).

Abbildung 6: Erste „UNIQLO“-Filiale in Hiroshima, damals noch unter der Bezeichnung „Unique Clothing Warehouse“



Quelle: Fast Retailing Photo Library.

Vorerst nur in Vorstadtgebieten zu finden, stieß man ab dem Jahr 1998 auch in städtische Bereiche vor. Im Oktober des gleichen Jahres wurde die erste Fleece-Kollektion auf dem Markt gebracht, für die Uniqlo bis heute bekannt ist. Ein Monat später eröffnete schließlich die erste Filiale im Tōkyōter Stadtteil Shibuya. Das neue Millennium brachte nicht nur die Verlegung des Firmenhauptsitzes nach Tōkyō mit sich, sondern auch den Verkaufsstart von Uniqlo-Kleidung via Internetsversand.

Unter dem Motto „Kleidung verändern, Wissen verändern, die Welt verändern“ (jap.: *Fuku wo kae, jōshiki wo kae, seikai wo kaete iku*) strebt das Unternehmen nun seit 2017 von seinem neuen und hochmodernisierten Hauptsitz in UNIQLO TOKYO CITY (seit 2/2017) an, der größte „digital apparel retailer“ der Welt zu werden (vgl. Fast Retailing Jahresbericht 2016: 16). Dies soll geschehen, indem man weiterhin mit Uniqlo expandiert, das Online-Business aus- und ihre trendigere und an ein jüngeres Publikum gerichtete Marke GU stärker aufbaut:

„Wollen wir nicht gemeinsam an einer Fortsetzung arbeiten? Die Inhalte meiner bisher veröffentlichten Bücher³⁹ sind nicht mehr als ein Kapitel unseres Unternehmens. Im nächsten Kapitel jedoch streben wir nun nach der Weltspitze, und dies darf als ernst gemeinte Ansage verstanden werden. Wir möchten innerhalb einer größeren Skala agieren. Und dies soll

39 Yanais Publikationen beziehen sich allesamt auf sein Unternehmen (Yanai 2001, 2006, 2009) und/oder geben seine Sicht auf (meist wirtschaftsrelevante) Entwicklungen wieder (vgl. beispielhaft Yanai 2011, 2012a/b, 2015).

durch mehr Menschen geschehen. Was halten Sie also davon, den Höhepunkt dieses Unternehmens nicht gemeinsam mit uns zu erschaffen? Gerade in der heutigen Zeit, als Japaner, und auch als japanisches Unternehmen, bieten sich global gesehen einzigartige Möglichkeiten. Und wie sehr glauben Sie daran, diese Chancen mit Ihrem Potential nutzen zu können? Vielleicht gehören Sie auch zu denjenigen, die enorm wachsen können. Und es gibt Methoden, dieses Potential nicht verkommen zu lassen. Bitte besuchen Sie unbedingt unsere Homepage⁴⁰. Eine Nachricht von Yanai Tadashi an künftige Manager“ (Yanai 2009: Rückseite eines Einlegezettels in der Veröffentlichung von Yanai Tadashis Buch „*Yunikuro no shikōjutsu*“ [dt.: Uniqlos Art des Denkens]).

Dieser Text Yanais Tadashis, Gründer und bis heute Präsident von Fast Retailing Co., Ltd., der Muttergesellschaft hinter der Marke Uniqlo, ist auf der Rückseite eines kleinen Einlegezettels zu finden, von dem Yanai dem Leser lächelnd entgegenblickt. Dieser Bewerbungsauftrag, der einem seiner zahlreichen Publikationen beilag, macht nicht nur deutlich, wer hinter der erfolgreichsten Marke⁴¹ des Unternehmens Fast Retailing steckt, sondern auch, welche Mentalität. Fast Retailings Mission sei es, „wirklich gute Kleidung“ zu produzieren (jap.: *hontō ni yoi fuku*), die neue Werte in sich trägt. Wichtig für Uniqlo sei auch, dass zu seiner Mode die verschiedensten Menschen Zugang haben, um ihnen so Freude (jap.: *yorokobi*), Glück (jap.: *shiawase*) und Zufriedenheit (jap.: *manzoku*) zu bringen. Man wolle durch die originären Geschäftsaktivitäten zum Alltag der Menschen beitragen und in Harmonie mit der Gesellschaft wachsen.⁴² Von den hochgesetzten Zielen, mit Uniqlo nicht weniger als die Weltspitze erreichen zu wollen⁴³, spricht Yanai in zahlreichen nationalen und internationalen Interviews immer wieder gerne.

40 Angegeben wird dort eine Unterseite der offiziellen Homepage von Fast Retailing, in der der Bewerbungsauftrag nochmals ausführlicher und eindringlicher formuliert wird, u. a. durch „Lassen Sie uns die weltbeste Verkaufsabteilung schaffen, lassen Sie uns die weltbesten Produkte schaffen, lassen sie uns die weltbeste Firma schaffen, und bewerben Sie sich als Manager.“ Nachzulesen unter: <http://www.fastretailing.com/jp/yanai/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

41 Folgende Konzernunternehmen gehören, neben Uniqlo Co., Ltd., zu Fast Retailing: GU Co., Ltd. (2008), Link Theory Japan Co., Ltd. (1998), Comptoir des Cotonniers S. A. S. (2000), Princesse Tam.Tam S.A.S. (1983), J Brand LLC (2005).

42 So nachzulesen in der Unternehmensphilosophie (jap.: *kigyō rinen*), dem „FR Way“ unter: <https://www.fastretailing.com/jp/about/frway/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

43 Aktuelle Finanzdaten sind abzurufen unter: <http://www.fastretailing.com/jp/ir/financial/summary.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

„Gute Kleidung kann die Welt verändern“ (jap.: *Yoi fuku wa, sekai wo kaeru*) lautet der Titel von Uniqlos Jahresbericht aus dem Jahr 2016⁴⁴. Auch das Unternehmen möchte sich, ähnlich wie Mujiirshi Ryōhin, durch Qualitätsprodukte, günstige Preise, zeitloses und funktionales Design auszeichnen. Dennoch unterscheidet es sich, so Yanai, von einer regulären Modemarke, denn mit „Life Wear“ (vgl. Kapitel 6) hätte man Kleidung in einer weltweit einzigartigen Kategorie erschaffen. Es sollte sich um qualitativ hochwertige Alltagskleidung handeln, die einem beim Tragen ein gutes Gefühl vermitteln und auf diese Weise das Leben von jedermann bereichern soll (jap.: *Hitobito no seikatsu wo yutaka ni suru kyūkyoku no budangi desu*) (Rast Retailing 2017). Dies tut das Unternehmen, welches Bekleidung und Accessoires für Frauen, Männer, Kinder und Kleinkinder anbietet, in dem es auf besondere Steckenpferde setzt: hierzu zählen seine Produktlinien im Bereich Fleece, Heattech (jap.: *hitotekku*), Airism (jap.: *earizumu*), seine Ultra-Light-Down Jacken (jap.: *urutora raito daun*) sowie Blocktech-Beschichtungen (jap.: *burokkutekku*):

„UNIQLO, the Fast Retailing Group’s mainstay brand, offers high-quality, basic casual wear at reasonable prices via a network of 1,800 stores in 18 countries and regions. One of UNIQLO’s competitive advantages is its ability to develop revolutionary products made from unique functional materials, such as HEATTECH and AIRism“ (Fast Retailing Jahresbericht 2016: 3).

Hierzu gälte es, eine Auswahl guter Materialien zu gewährleisten, daher werden beispielsweise auch Cashmere- oder Merinowollwaren angeboten. Durch die Bestellung der Materialien in großer Zahl sowie durch die direkt verlaufenden Verhandlungen mit den Produzenten, könnten, so Uniqlo, die Preise für entsprechend hochwertige Artikel dennoch im für den Ottonormalverbraucher erschwinglichen Preisrahmen angeboten werden. Als weiterer Faktor bei der Produktentwicklung gelte es, Bekleidung als funktionales Material immer wieder zu verbessern. Für seine „Innovationen zum Anziehen“ wird Uniqlo deshalb auch häufig in der nationalen wie internationalen Berichterstattung thematisiert. In enger Zusammenarbeit mit dem japanischen Hersteller Toray Industries⁴⁵ hat Uniqlo so eine seiner

44 Berichtszeitraum: vom 01.09.2015 bis zum 31.08.2016.

45 Im Jahr 1926 gegründet, beschäftigt sich Toray Industries Inc. (*Tōre Kabushiki-gaisha* 東レ株式会社) mit der Entwicklung und Produktion von Textilien und Fasern. Torays Claim lautet „Innovation by Chemistry“. Für eine nähere Untersuchung der Kollaboration von Toray und Uniqlo siehe Chois (Hitotsubashi University) Arbeitspapier zu „Paradigm Innovation through the Strategic Collaboration between TORAY & UNIQLO. Evolution of A New Fast Fashion Business Model“ (Choi 2011).

bekanntesten Produktserien geschaffen, die oben genannte Heattech- und Airism-Bekleidung⁴⁶. Artikel aus diesen Serien reichen über T-Shirts, Unterbekleidung bis hin zu Unterwäsche und sollen sich durch ihre wärmenden Qualitäten (Heattech) im Winter bzw. durch seine kühlende Funktion (Airism) im Sommer auszeichnen.

Abbildung 7: Beispiel für die Produktanordnung in einer Uniqlo-Filiale (Harborland Umie-Store in Kobe/Japan)



Quelle: Fast Retailing Photo Library.

Eine klare Anordnung der Displays vor Ort soll Übersichtlichkeit für den Kunden gewährleisten (Fast Retailing Jahresbericht 2016: 30). Dass Uniqlo allerdings oft von dem Prinzip „basic“ abrückt, lässt sich durch die zahlreichen Kooperationen mit internationalen Designern⁴⁷ und Unternehmen erkennen, die regelmäßig Kollektionen, häufig in Form von ausgefallenen T-Shirts,⁴⁸ für Uniqlo entwerfen. Als

46 Im Berliner Tauentzien-Uniqlo-Store fand hierzu am 24.06.2017 eine Produktdemonstration statt. Der Ankündigungstext auf Facebook lautete: „AIRism Experiment in Berlin! Toray Industries, Inc. demonstrieren die funktionalen Eigenschaften von AIRism am Samstag, 24. Juni 2017, von 11:00 - 18:00 Uhr im UNIQLO Tauentzien Flagship Store in Berlin“: <https://www.facebook.com/uniqlo.deutschland/videos/196795687-0090482/> (Facebook Uniqlo Deutschland, Eintrag vom 21.06.2017).

47 Hier sind beispielhaft Kollektionen von Designern wie Jill Sander, J. W. Anderson, Ines De la Fressange, Suzuki Takayuki oder Christoph Lemaire (Uniqlo U) zu nennen.

48 Bei der seit 2007 bestehenden Reihe „UT“ handelt es sich in erster Linie um graphisch bedruckte T-Shirts, auf denen regelmäßig Motive verschiedenster Lizenzgeber veröffentlicht werden (vgl. Uniqlo PR 13.04.2007). Darunter befinden sich beispielsweise Disney (z. B. Micky Mouse, Star Wars), Sanrio (z. B. Hello Kitty, Pom Pom Purin), Nintendo (z. B. Super Mario, Pokémon) oder Lego. Kunden haben unter „UT Me!“

„Specialty Store Retailer of Private-Label Apparel“ (jap.: *Apareru seisō kourigyō*, Abk. SPA) kontrolliert Uniqlo den gesamten Herstellungsprozess, von der Planung über die Produktion bis hin zum Verkauf. Hierdurch soll es dem Unternehmen gelingen, ein Gros seiner Produkte zu günstigeren Preisen anzubieten zu können, als Einzelhändler, die nicht nach dem SPA-Modell arbeiten. Es ist wichtig für das Unternehmen, auch in seinen Geschäften in anderen Ländern ein ähnliches Preislevel zu halten. So kostet ein einfaches Damen-Tanktop der Airism-Kollektion in Japan 790 Yen⁴⁹ und in Deutschland 9,90 Euro.

Im Frühling des Jahres 2016 wurde außerdem die Preis-Strategie des Geschäfts offiziell neu überarbeitet, indem „attraktive und einfach wieder zu erkennende Set-Preise⁵⁰ eingeführt wurden, die stets konstant bleiben, egal an welchen Tag der Woche man das Geschäft betritt“ (Fast Retailing Jahresbericht 2016: 13).⁵¹

Seit Oktober 2014 ist John C. Jay⁵² als Head of Global Creative und CEO des Fast Retailing Creative Lab tätig. Als ehemaliger Kreativdirektor der amerikanischen Werbeagentur Wieden + Kennedy wechselte er im Oktober 2014 zu seinem ehemaligen Klienten Uniqlo. Seitdem Jay im Jahr 1998 die Tôkyôter Niederlassung von Wieden + Kennedy aufbaute, war er als Creative Director für zahlreiche Aufträge des Unternehmens verantwortlich. Nicht Uniqlo sei damals auf den Kreativen zugegangen, sondern er auf Yanai Tadashi. Bevor er nach Tôkyô kam, habe

zudem die Möglichkeit via digitalem Endgerät eigene Kreationen auf T-Shirts und Taschen drucken zu lassen. Auf der Webseite werden per Slideshow Motive von Kunden gezeigt, die ihre Aufnahmen, in denen sie eines der selbstdesignten Shirts tragen, auf Instagram mit dem Hashtag „utme“ versehen haben. Außerdem kann man sein Motiv veröffentlichen, so dass andere Kunden das Motiv verwenden können (UT Market): <https://utme.uniqlo.com/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

49 Umgerechnet rund 6,50 Euro (Umrechnungskurs vom 25.01.2020).

50 Diese liegen zumeist zwischen 1.990 Yen und 2.990 Yen.

51 Die Allgegenwart Uniqlos führte in der japanischen Umgangssprache zur Kreation eines eigenen Wortes, „*yunibare*“ ユニバレ. Die Vokabel stellt die verkürzte Version der Wortkombination aus *Yunikuro* (dt.: Uniqlo) und *bareru* (dt.: ans Licht kommen; erkannt werden) dar. Es ist negativ konnotiert und beschreibt eine Person, die vorwiegend die günstige Bekleidung der Marke Uniqlo trägt.

52 Seine Karriere begann Jay als Art Director bei einer New Yorker Zeitung und fand dann seinen Weg ins Fashion Marketing und die Werbung. Er arbeitete als stellvertretender Direktor der Marketingabteilung bei Bloomingdales ehe er zu Wieden + Kenney in New York wechselte. Hier betreute er Kunden wie Nike, Microsoft und Coca-Cola. 1998 eröffnete Jay eine W + K-Niederlassung in Tôkyô und arbeite fortan sechs Jahre lang in Tôkyô (vgl. hierzu Ôgawa 2009: 12)

Jay Uniqlo nicht einmal gekannt, erst eine Bekannte habe ihn auf das Geschäft aufmerksam gemacht (Ôgawa 2009: 14; 196). Er sah großes Potenzial in dem Unternehmen, allerdings hätte es ihm an konkreten Inhalten und Werten gemangelt, d. h. einer grundlegenden, eigenen „Stimme“. Genau eine solche Stimme sei es aber, so Jay, die als entscheidender Faktor für den Erfolg einer Marke diene (ebd.). Diese versuchte er als verantwortlicher Creative Director beispielsweise mittels einer Zeitungsanzeige⁵³ von 1999 zu formen, indem er dem Leser zunächst die Frage stellte „Warum kann Uniqlo eigentlich Jeans für 2.900 Yen verkaufen?“, um daraufhin mit einer ausführlichen Longcopy die Antwort zu geben.

Tabelle 3: Postertext von „Yunikuro wa naze jînzu wo 2900 en de uru koto ga dekimasu ka“ in japanischer Sprache (Transkription) und deutscher Übersetzung (eigene Übersetzung)

Text Japanisch (Transkription)	Text Deutsch (Übersetzung)
<p><i>Yunikuro wa naze jînzu wo 2900 en de uru koto ga dekira no ka</i> <i>Yunikuro de wa, seihin wo jisha de kikaku kaihatsu shi, jisha de seisan kanri shi, jisha de ryûtsû kara hanbai made wo o-konatte imasu.</i></p>	<p>Warum kann Uniqlo eigentlich Jeans für 2900 Yen verkaufen? Uniqlo plant und entwickelt seine Produkte selbst, kümmert sich um das Produktionsmanagement und übernimmt alles, vom Vertrieb bis hin zum Verkauf.</p>
<p><i>Watashitachi wa, kono shisutemu ni kairyô wo kasane, yori shinpuru ni shite samazama na kosuto wo osaeru koto de, ichiba saitei kakaku wo mezashite imasu.</i> <i>Soshite sono katei de hinshitsu wo gisei ni suru koto wa, zettai ni arimasen. Watashitachi wa arayuru hito ga kiru koto ga dekira ,kajuaru ‘ wo shinjite imasu.</i> <i>,Kajuaru ‘ wa, nenrei mo, seibetsu mo e-rabimases. Kokuseki ya shokugyô ya gakushi nado, ningen wo kubetsu shite kita arayuru mono wo koeru, minna no fuku desu. Fuku wa shinpuru de ii.</i> <i>Sutairu wa, kiru hito jishin ga motte ireba ii to omô desu. Yunikuro wa, genzai</i></p>	<p>Wir arbeiten stetig an der Verbesserung dieses Systems. Um noch einfacher zu werden, senken wir verschiedenste Kosten, um Markttiefstpreise anbieten zu können. Innerhalb dieses Prozesses findet jedoch keinerlei Qualitätsverlust statt. Damit wir von jedermann getragen werden können, glauben wir an ‚casual‘. ‚Casual‘ kennt weder einen Alters- noch einen Geschlechterunterschied. Nationalität, Beruf oder Ausbildung, wir überschreiten jedwede Grenzen der Menschen und bieten Kleidung für alle an. Kleidung wird durch Simplizität gut. Gut ist es auch, wenn Menschen ihren eigenen Stil besitzen. Uniqlo nimmt unter der</p>

53 Jahr der Posterentstehung: 1999, Copywriter: Satô Sumiko, Creative Director: John C. Jay, Art Director: Tanaka Noriyuki, Designer: Tanaka Noriyuki, Nakamura Sachie, Agentur: Wieden + Kennedy Tôkyô, Auftraggeber: Fast Retailing Ltd. (siehe Ôgawa 2009: 13).

<p><i>chikaku no mise wa furidaiyaru 0120-09-0296 de o-tōiawase kudasai.</i></p> <p><i>Watashitachi wa kono 7 gastu, nenkan sōuriage 1000 oku en wo tassei shi-mashita. Yamaguchi-ken Yamaguchi-shi ōaza Sayama kara, seikai ichi no kajuaruea kigyō ni naru to iu yume wo motte imasu.</i></p> <p><i>Kitto, narimasu.</i></p>	<p>kostenlosen Nummer 0120-09-0296 gerne Ihre Anfragen entgegen.</p> <p>Außerdem haben wir im Juli den Jahresumsatz von einhundert Milliarden Yen erreicht. Unseren Traum, uns von einem Betrieb aus Sayama in Yamaguchi hin zum Weltführer in Freizeitkleidung zu entwickeln, werden wir ganz sicher schaffen.</p>
--	---

Quelle: Ôgawa 2009: 13; Gurafikku-sha Henshû-bu 2014: 236-237.

Anlässlich der Eröffnung des neuen Firmensitzes von Fast Retailing im März 2017 äußerte Jay ferner den ehrgeizigen Plan, mit Uniqlo eine „fully global marketing company“ schaffen zu wollen (siehe Blecken 2017).

Eine große Auswahl weiterer Werbeaktivitäten (bis zum Jahr 2014) kann im Onlinearchiv von Uniqlo Creative⁵⁴ eingesehen werden. Entsprechende Filter ermöglichen hier die Selektion nach Land, Saison und Kategorie, wie beispielsweise Verpackung, Branding oder Typography.

Zwar wird auch heute noch mit Flyern in den Filialen, Einlagen in Tageszeitungen⁵⁵ sowie TV-Spots gearbeitet, diese Aktivitäten sollen jedoch Schritt für Schritt reduziert werden. Der Fokus auf die digitalen Kommunikationskanäle werde stattdessen verstärkt, da insbesondere die Analyse von Kundendaten spezifischere Ansprachen ermögliche. Auch die aktive Kommunikation bzw. der Austausch mit dem Kunden solle eine Steigerung erfahren, um auf diese Weise sicherzustellen, dass nur noch Artikel produziert werden, die der Kunde auch wirklich kaufe (Fast Retailing Jahresbericht 2016: 11).

Uniqlos Filialnetz im Ausland hat jenes im Inland längst überholt. Insgesamt führt Fast Retailing 1.905 Uniqlo Geschäfte, von denen sich 834 auf nationaler und 1.071 auf internationaler Ebene befinden (Stand: 31. Mai 2017). Ähnlich wie bei Mujirushi Ryôhin ist auch hier das asiatische Ausland der attraktivere Absatzmarkt, befinden sich immerhin 540 Filialen in China, 180 Stück in Korea und 65 in Taiwan. Auch Uniqlo eröffnete, wie Muji, seinen ersten internationalen Store in London, allerdings erst zehn Jahre später im Jahr 2001. Seit 2010 ist Uniqlo in

54 Uniqlo Creative ist zu erreichen unter: <http://www.uniqlo.com/creative/> (letzter Zugriff vom 14.02.2018. Seite nicht mehr erreichbar, Stand: 25.01.2020).

55 Flyer liegen den Freitagsausgaben unterschiedlicher Tageszeitungen bei, die in Haushalte geliefert werden. Dort werden spezielle Discounts von 20-30% für neue Produkte offeriert, die bis zum darauffolgenden Montag eingelöst werden können.

Bangladesh vertreten, jedoch nicht in der regulären Uniqlo-Form, sondern als „social business brand“⁵⁶. Unter dem Namen „Grameen Uniqlo“ eröffnete das Unternehmen 2013 in der Hauptstadt Dhaka seine erste Filiale, mittlerweile ist die Unternehmung auf neun Stück angestiegen.⁵⁷

Für 2018 ist der Markteintritt nach Indien geplant und zieht so Muji nach, die dort seit 2017 vertreten sind. Im Rahmen des schon weiter oben erwähnten Vorhabens, das Online-Business auszubauen, dieser macht bisweilen 5 % des Gesamtumsatzes aus, wurden seit der Eröffnung eines neuen Vertriebszentrums in Ariake/Tōkyō im April 2016 weitere Zentren an zehn Standorten innerhalb Japans eröffnet (Fast Retailing Jahresbericht 2016: 10).

56 Der offizielle Name lautet: UNIQLO Social Business Bangladesh Ltd.

57 Vgl. hierzu die Angaben der Grameen Uniqlo-Homepage unter: <https://www.grameen-uniqlo.com/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020). Das Angebot ist in Umfang und Design nicht mit den ostasiatischen, europäischen oder u.s.-amerikanischen Uniqlo-Sortimenten vergleichbar. So bietet Grameen Uniqlo beispielsweise eine reichhaltige Auswahl an Kamiz-Bekleidung und auch an Kleidungsstücken im Panjabistil an.

