

## **5 Muji und Uniqlo in der öffentlichen Diskussion**

---

Durch die im vorangegangenen Kapitel erarbeitete inhaltliche Grundlage bezüglich der Unternehmen Ryōhin Keikaku und Fast Retailing bzw. ihrer Marken Mujirushi Ryōhin und Uniqlo, wird im folgenden Abschnitt nun eine thematische Verdichtung stattfinden, indem der Rezeptionsprozess innerhalb Japans untersucht wird. Es wird danach gefragt, wo und in welcher Form der japanische Verbraucher allgemeine Informationen, Deskriptionen und Analysen zu den Marken dargeboten bekommt, welche, auf den ersten Blick, außerhalb einer direkten Einflussnahme der Firmen selbst liegt, da diese von externen Autoren und nicht von Mitgliedern des Beirates von Ryōhin Keikaku oder z. B. Yanai Tadashi selbst verfasst wurden. Auf welche inhaltlichen Aspekte stößt man in der Auseinandersetzung besonders häufig? Welche Akteure beteiligen sich daran und wie gestaltet sich die Diskussion? Als wesentlicher Bezugspunkt dient hier der japanische Buchmarkt. Auf diesem lässt sich eine Fülle von Literatur zu bekannten inländischen und ausländischen Marken identifizieren, meist in Form von populärwissenschaftlichen Sachbüchern. Dem Thema der unterhaltenden Wirtschaftsliteratur muss demnach ein hohes Interesse attestiert werden. Eine strukturierte Darlegung genau solcher schriftlichen Äußerungen wird im Folgenden vorgenommen.

### **5.1 ANMERKUNGEN ZUM UNTERSUCHUNGSMATERIAL**

Es existiert zahlreiches Print- und natürlich auch Onlinematerial in japanischer Sprache, das den Zugang zu den Unternehmen erlaubt. Die bewusste Auswahl fand ihre Eingrenzung innerhalb von drei Ebenen: (1) Beim ersten Kriterium handelt es sich um *Sprache*. Da die japanische Auseinandersetzung mit den Unternehmen betrachtet wird, wird hier für die Untersuchung schwerpunktmäßig auf originalsprachliches Quellenmaterial zurückgegriffen. Ausnahmen müssen im

Unterkapitel „Medienecho“ zu tragen kommen. In diesem werden kritische Begebenheiten betrachtet, die sowohl auf nationaler wie internationaler Ebene stattfanden. Aufgrund des Ausmaßes und der Relevanz der Vorfälle und der damit einhergehenden Dringlichkeit der Unternehmen, darauf zu reagieren (oder aber nicht zu reagieren), wurden diese Ausreißer mit einbezogen. (2) Als zweites Kriterium diente die *Art des Mediums*. Die ausführliche Recherche ergab eine unheimliche Fülle an Publikationen, die im Allgemeinen der Unternehmensliteratur (jap.: *kigyō no hon*) zugeordnet werden können. Meist anhand konkreter Fallbeispiele werden in diesen Veröffentlichungen unterschiedliche Themenschwerpunkte abgehandelt. Eine fein gegliederte Darstellung kann zusätzlich erfolgen, wenn die spezifischen Themen berücksichtigt werden, so existieren beispielsweise Wirtschafts- oder Businessbücher (jap.: *keizai hon*, *bijinesu hon*), Unternehmensmanagementbücher (jap.: *kaisha keiei hon*) Marketing-Bücher (jap.: *māketingu hon*) oder Bücher zu Design (jap.: *dezain hon*) und Werbung (jap.: *kōkoku hon* bzw. *senden hon*). (3) Außerdem fand eine *zeitliche Einschränkung* statt. Da es sich um keine allumfassende Diskursumschreibung handeln soll und aufgrund der Fülle des Materials eine solche hier auch nicht gewährleistet werden kann, wurden nur Publikationen berücksichtigt, die im Zeitraum zwischen dem Jahr 2000 und dem Jahr 2016 auf dem japanischen Buchmarkt veröffentlicht wurden, damit also als zeitgenössisch bezeichnet werden können. Es findet demnach keine umfassende Diskursanalyse seit Gründung der Unternehmen bis heute statt, sondern eine Untersuchung zeitaktueller Diskussionsansätze.

## 5.2 INTERNATIONAL ERFOLGREICHE WIRTSCHAFTSWUNDER – DIE DARSTELLUNG DER UNTERNEHMEN ALS PHÄNOMEN

Seien es Sprachen, Computerprogramme, wissenschaftliche Disziplinen oder auch Firmen und Marken, Publikationen, die einen schnellen und einfachen Zugang zu teils komplexen Sachverhalten bieten möchten, erfreuen sich auf dem japanischen Buchmarkt großer Beliebtheit. Auch die Nachzeichnung historischer Ereignisse oder wissenschaftlicher Themen in Mangaform ist kein exotisierender Mythos, sondern zählt zur legitimen Aneignung von Wissen, allerdings weniger als seriöse Primärquelle, sondern vielmehr im Sinne des Edutainments<sup>1</sup>. Unter dem Motto

---

1 Wortkombination aus den englischen Begriffen Education (jap.: *kyōiku*, dt.: Erziehung) und Entertainment (jap.: *goraku*, dt.: Unterhaltung). Der Terminus beschreibt die Vermittlung von Wissen auf unterhaltsame und spielerische Weise. Erwähnenswert ist

„*Ichi jikan de wakaru*“ (dt.: In einer Stunde verstehen) bzw. „*Ichi jikan de oboeru*“ (dt.: In einer Stunde lernen) möchten Autoren verschiedenster Verlage den interessierten Leser mithilfe von Illustrationen, Diagrammen, einprägsamen Schlagworten und übersichtlichen Texten in Problemstellungen jeglicher Art einführen.

Auch der Wirtschaftsjournalist und freiberufliche Unternehmensberater Kawashima Kôtarô<sup>2</sup> beabsichtigt mit seinem illustrierten Uniqlo-Guide, im Jahr 2012 beim Chûkei-Verlag erschienen, dem Leser das Unternehmen auf 191 Seiten näherbringen, indem er von der Entstehung über die Firmenphilosophie bis hin zum Geschäftsmodell eine Fülle an Informationen, oftmals in Form von einfachen Diagrammen und Tabellen, kompakt zusammenstellt. Nachdem sich ganz zu Beginn im Umschlag eine ausklappbare Faltkarte verbirgt, die das sich „in der Welt bewährte Geschäftsmodell von Uniqlo“ (jap.: *Sekai de kachinokoru Yunikuro no bijinesu no moderu*) in fünf Stufen erklärt, verspricht schon das Vorwort leicht begreifbar gemachte Wirtschaftsunterhaltung. Der erste Satz des Buches lautet: „Uniqlo ähnelt AKB 48 sehr stark“ (jap.: *Yunikuro to AKB 48 to wa yoku niite iru*) (Kawashima 2012: 2). Der Vergleich zwischen dem Fast Fashion-Unternehmen

---

hierbei u. a. das Projekt „*Kore mo gakushû manga da*“ (dt.: „Das ist auch ein Lernmanga!“), einem Manga Edutainment-Projekt der Nippon Foundation (jap.: *Nippon Zaidan*), das 2015 ins Leben gerufen wurde. Siehe Projektwebseite unter: <http://gakushumanga.jp/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020). Besonderes Augenmerk sollte man allerdings auch auf die Organisation der Nippon Foundation selbst legen, insbesondere auf ihre Entstehung und ihr weitreichendes und einflussreiches Netzwerk. Unter dem Motto „For Social Innovation“ und ihrer Mission „Share the pain. Share the hope. Share the future.“ (jap.: „*Itami mo, kibô mo, mirai mo, tomo ni*“) unterstützt sie international zahlreiche soziale Projekte, vergibt Stipendien für Wissenschaftler und finanziert Dozentenprofessuren im Bereich der Japanstudien. Gründer der Nippon Zaidan war der japanische Geschäftsmann Sasakawa Ryôichi; zu einer eigenen kritischen Recherche seiner Biografie und Aktivitäten soll an dieser Stelle angeregt werden, da sie den Horizont einer Fußnote übersteigen. Siehe hierzu u. a. den Artikel „History on Trial: French Nippon Foundation Sues Scholar for Libel to Protect the Honor of Sasakawa Ryôichi“ von Mark Selden und Karoline Postel-Vinay unter: <http://apjjf.org/-Mark-Selden/3349/article.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020)

- 2 Kawashima Kôtarô 川嶋幸太郎 (\*1960) war u. a. als Autor für das japanische Magazin „Business Journal“ tätig. Siehe hierzu beispielsweise seinen Artikel zu Uniqlos Erfolg in China vom 15.06.2015: *Yunikuro, chûgoku wo tedama ni toru kômyô shûhô, naze kôjô wa kakoku na rôdô kankô yôginaku sareru no ka* (dt.: Uniqlos geschickte Methode, China um den Finger zu wickeln, Warum Fabriken zu brutalen Arbeitsbedingungen gezwungen sind).

und einer sehr erfolgreichen japanischen Popmusik-Mädchenband<sup>3</sup> lässt den Lesser aufblicken, die daran anknüpfende Begründung in Form von sechs Faktoren soll den mühelosen Einstieg ins Uniqloversum schließlich komplettieren. Welche angeblichen Gemeinsamkeiten hat Kawashima also identifiziert, um ein Unternehmen mit einer Idolband gleichzusetzen und diese an prominenter Stelle in seinem Vorwort zu positionieren? Als ersten Punkt listet er das Vorgehen mithilfe einer sogenannten Speed-Strategie (jap.: *supido senryaku*) an. Indem Uniqlo nicht nur saisonal angepasste Hit-Waren herausbringt (wie Heat-Tech oder Airism), sondern u. a. mit seinen GU<sup>4</sup>-Filialen (jap.: *Jiyū*), die häufig in unmittelbarer Nähe zu Uniqlo-Geschäften anzutreffen sind, noch eine weitere Marke unterhält, die sich auf den Verkauf von Bekleidungswaren aus dem Niedrigpreissegment spezialisiert, aber eine jüngere Käuferschicht ansprechen soll als Uniqlo, könne auch bei AKB 48 von einer Erweiterung der Käuferschicht durch weitere „Marken“ festgestellt werden. Der Produzent der Gruppe betreibt nach demselben Prinzip nämlich sowohl regionale „Schwesterteams“ in Nagoya (SKE 48), Osaka (NMB 48), Fukuoka (HKT 48) und Niigata (NGT 48) als auch zwei internationale Spin

- 
- 3 Im Jahr 2005 vom japanischen Produzenten Akimoto Yasushi gegründete weibliche Popmusikgruppe. Aufgeteilt in fünf Teams (Team A, Team K, Team B, Team 4 und Team 8) besteht die Idolband (jap. *aidoru gurūpu*) zurzeit aus 138 weiblichen Mitgliedern innerhalb einer Altersspanne von 26 bis 13 Jahren (vgl. <http://www.akb48.co.jp/about/members/>). Wesentlicher Faktor des Erfolgskonzeptes ist die Zugänglichkeit der Gruppenmitglieder (Idole) für ihre Fans, d. h. der Aufbau vermeintlicher Nähe, die u. a. durch tägliche Auftritte wechselnder Mitglieder in eigenen AKB-Theatern, mittels eines ausgebauten Merchandise-Systems, durch Fan-Club-Aktionen und sogenannten „Handshake“-Events hergestellt und gefestigt werden soll, das gleiche Prinzip gilt natürlich auch für die nationalen und internationalen „Schwesterngruppen“.
  - 4 Im März 2006 gegründetes Unternehmen (in der heutigen Form) unter der Leitung von CEO Yunoki Osamu mit rund 341 Geschäften in Japan, elf Filialen im Ausland (Shanghai, Taiwan). Es handelt sich um eine 100% Tochterfirma der Fast Retailing Co., Ltd. mit der folgenden Markenbotschaft: „*Fashion wo, motto jiyū ni. Ima hoshī sutairu wo, odoroki kakaku de. Subete no hito ni todoketai. Fashion wo motto kigaru ni tanoshinde hoshī kara. Anata no mainichi wo, motto kokoro hazumu mono ni shitai kara*“ (dt.: Mit Mode zu mehr Unabhängigkeit. Angesagte Mode zu überraschenden Preisen. Wir wollen alle Menschen erreichen. Wir möchten, dass Mode Spaß macht. Und wir wollen Euren Alltag lebendiger machen). Siehe hierzu auch das vorherige Kapitel der vorliegenden Arbeit. Offizielle Homepage erreichbar unter: <http://www.gu-japan.com/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

Offs in Shanghai/China (SNH 48) und Jakarta/Indonesien (JKT 48).<sup>5</sup> Ferner sollen die Tiefspreise (jap.: *teikakaku*) für Bekleidung die Kunden bzw. für Tickets die Fans anlocken. So ließe sich eines der bekannten Fleece-Produkte von Uniqlo schon ab 1.900 Yen erstehen, ein Ticket für einen Live-Auftritt im AKB-Theater gäbe es schon für 2.000 Yen für Frauen bzw. 3.000 Yen für die Hauptzielgruppe der Männer.

Die niedrigen Preise und die Aufstellung eines unheimlich breiten Sortiments, seien es nun Socken, Unterwäsche oder Hosen mit Heat-Tech-Technologie bzw. Merchandise wie Handyanhänger, Poster, Notizbüchlein oder Bikini-Foto von einem der zahllosen Lieblingsmädchen wiederum führen, nach Kawashima, beide Parteien in Sachen Explosionskraft (jap.: *bakuhatsuryoku*) zusammen.

Die Aussage, dass beide in letzter Zeit verstärkt auf eine jüngere Zielgruppe setzen (jap.: *tâgetto wa wakamono-sô*) macht zwar Sinn, einen direkten Beweis bleibt Kawashima jedoch schuldig. Die Expansion mit Filialen und Produkten bzw. mit Teams und dem Massenidol-Konzept ins Ausland (jap.: *kaigai yushutsu*) sei die fünfte Gemeinsamkeit, der „epochenkreierende Charakter“ die sechste (jap.: *jidai wo tsukutte kita*).

Der letzte Satz der Einleitung ist vielversprechend, soll der Leser nach der Lektüre Uniqlo voll und ganz verstehen (jap.: *Kore wo yomeba Yunikuro no subete ga wakaru*) (ebd. 4). Fünf Kapitel, die sich stellenweise lesen wie die Homepage des Unternehmens selbst. Allerdings hat Kawashima mit seiner Veröffentlichung genau das vollbracht, was er versprochen hat, nicht mehr aber definitiv auch nicht weniger: einen illustrierten Guide für alle, die zügig einen umfassenden Überblick in die wichtigsten Kennzahlen und Meilensteine der Entwicklung des Unternehmens erhalten wollen. Allerdings ließe sich hierfür auch die Webpräsenz des Unternehmens selbst heranziehen, deren Informationen sich eher auf einem aktuellen Stand befinden. Auch kritische Punkte spricht er an, allerdings bezieht er sich auch hier kategorisch auf strategische und wirtschaftliche Herausforderungen, die mit der zunehmenden Expansion des Unternehmens auftreten könnten. Er erörtert Faktoren wie den der starken inländischen Konkurrenz, insbesondere durch Shimamura, aber auch durch ausländische Marken, wie das spanische Bekleidungsunternehmen ZARA, sowie H&M und GAP. Kawashimas Ansicht zu Uniqlo als schon fast einzigartig zu bezeichnendes Phänomen wird nochmals deutlich,

---

5 Interessant ist hierbei die Beziehung von AKS Co., Ltd., der Talentagentur, die für jegliche Vertriebsangelegenheiten in Zusammenhang mit dem AKB-Kosmos verantwortlich ist und der japanischen Dentsû Inc., einer der weltweit größten Werbeagenturen, die an der AKS Co., Ltd. als Minderheitsgesellschafter beteiligt ist. Dentsû Inc. wiederum zählt u. a. mit den japanischen Verlagen Kôdansha Ltd., Shûeisha Inc. und Kôbunsha Co., Ltd. zu den Hauptkunden von AKS.

wenn er schreibt: „Ein interessanteres Unternehmen in Japan als Uniqlo gibt es nicht“ (ebd. 187). Hervorzuheben sei nach Kawashima insbesondere Uniqlos ideologische Basis, die sich von der anderer unterscheide. So setzten viele Firmen noch bis heute auf das sogenannte ‚Going Concern‘-Prinzip<sup>6</sup> (Fortführungsprinzip). Kurzum gesagt dem Gedanken, dass ein Unternehmen, das gestern und heute existiert, auch noch morgen da sein wird (ebd.). Man möchte, dass alles genau so weiter existiert, wie man es von früheren Zeiten her kennt, mit der gleichen Größe, mit dem gleichen Gewinn und mit dem gleichen Management. Man setze bei seinem Vorgehen verstärkt auf den Faktor der Stabilität, anstatt wirtschaftliche Risiken einzugehen, verlöre dadurch jedoch auch jegliche Chance auf eine Weiterentwicklung (ebd.). Dieses Streben nach Stabilität beschreibt Kawashima als eine typisch japanische Konvention (jap.: *nihon-teki kanshū datta*). Doch genau in diesem Punkt wiederum unterscheide sich Uniqlo vollkommen von anderen Unternehmen (jap.: *Yunikuro wa mattaku chigau*), indem es auf dem Weg zum Erreichen seiner Ziele eine hohe Risikobereitschaft aufweise (ebd. 188). Schon einige Zeit zuvor, im Jahr 2008, beschäftigte sich der Journalist mit dem „Phänomen Uniqlo“, als er in seinem beim Verlag Paru Shuppan erschienenen Buch schon im Titel fragt „*Naze Yunikuro dake ga ureru no ka*“ (dt.: Warum verkauft sich nur Uniqlo). In ganz ähnlicher Manier wie der des reichlich bebilderten Uniqlo-Guides, ist auch hier die vermeintlich große Beliebtheit von Uniqlo ständig präsent (jap.: *Yunikuro ga ichi ninki na no ka*), und das, obwohl die gedrückte Kaufstimmung sich auf Kaufhäuser, Supermärkte und den gesamten Einzelhandel auswirke (Kawashima 2008: 3). Während er auch hier Uniqlos vermeintliche Stärken wie Produktvielfalt, Geschäftsmodell (SPA), Expansions- und HR-Strategie detailliert erläutert, widmet er sich ferner dem Erfolgsfaktor schlechthin: Yanai Tadashi, besser gesagt dem „Spirit des charismatischen Yanai Tadashi“ (jap.: *karisuma Yanai Tadashi no supiritto*) (ebd. 127). Auch hier betont er wieder den besonderen Status, indem er von der sich im erheblichen Maße von anderen unterscheidenden Unternehmenskultur schreibt (ebd. 128). Außerdem sei die Natur des Unternehmens gleichzusetzen mit der seines Gründers Yanai (jap.: *Yunikuro ikōru Yanai Tadashi*, dt.: Uniqlo ist gleich Yanai Tadashi, ebd. 133). Indem Yanai Uniqlo unter schwerster Arbeit aufgebaut habe, ließen sich nun auch zahlreiche *Yanai*-ismen in der Philosophie des Unternehmens feststellen, die er wie folgt beschreibt und

---

6 Das „Going-Concern“-Prinzip (jap.: *gōingu konsân* ゴーイングコンサーーン) bzw. das Unternehmensfortführungsprinzip (jap.: *keizoku kigyô no zentei* 繼続企業の前提) stammt ursprünglich aus dem Bereich des betrieblichen Rechnungswesens. Es dient als Grundannahme bei der Bewertung von Unternehmensaktivitäten, indem man davon ausgeht, dass dieses auch entsprechend fortgeführt wird. Als gegenteilige Annahme ist die Liquidation (jap.: *seisan kigyô no zentei* 清算企業の前) eines Unternehmens anzuführen.

dem Buch von Yanai mit dem Titel *Isshō kyūhai* (2006, Shinchōsha) entnommen sind: Demnach sei Uniqlo ein Unternehmen, ...

- „das sich den Wünschen des Kunden widmet.
- das, wenn es gute Ideen gibt, diese umgesetzt werden sollen. Außerdem möchte man die Welt bewegen, die Gesellschaft umwälzen und dabei auch noch seinen sozialen Beitrag leisten.
- das, was immer auch kommen möge, immer seine Selbstständigkeit bewahren wird.
- dem zu jedem Zeitpunkt bewusst ist, wie wichtig es ist, die realen Verhältnisse zu erkennen und sich dem jeweiligen Zeitalter anzupassen, sich also immer selbst aktiv zu verändern.
- in dem jeder einzelne Mitarbeiter ein autonom handelndes Wesen ist, stets über sich selbst reflektiert, innerhalb einer flexiblen Organisation, in der jeder Respekt vor jedem hat und Teamwork von großer Bedeutung ist.
- das das Wissen der Welt auch entsprechend nutzt, dabei seine eigene Identität aufbaut, bei den jungen Leuten zur Nummer eins wird, und sich internationalisiert.
- das einen beispiellosen Kontakt zu seinen Kunden pflegt und zwar dort wo sie auch sind, nämlich vor Ort, wo die Waren verkauft werden.
- in dem sich die Kooperation der Mitarbeiter untereinander genauso optimal gestaltet wie die Vernetzung der Abteilungen.
- in dem Schnelligkeit, Motivation, Innovation und Tatkraft zählen.
- in dem Fairness herrscht. Es werden Verdienste belohnt und Verfehlungen sanktioniert, es gilt das absolute Leistungsprinzip.
- dessen Verwaltungsfähigkeit qualitativ hoch ist. Verschwendungen werden eliminiert, man denkt an den Gewinn und die Effizienz.
- in dem sowohl die Erfolge als auch die Misserfolge einer gründlichen Analyse unterzogen werden. Diese behält man im Kopf, um für das nächste Mal daraus zu lernen.
- in dem man weder Herausforderungen und Schwierigkeiten noch Wettbewerb aus dem Weg geht.
- in dem man sich durch Professionalität auszeichnet. Und Resultate, seien diese nun gut oder schlecht, ein Gewinn sind.
- in dem alle gemeinsam eine langfristige Vision verfolgen, indem man das Richtige tut, auch Kleinigkeiten erledigt, sich auf die Basis verlässt und sich beharrlich bis zum Ende bemüht.
- in dem Situationen nicht nur oberflächlich betrachtet werden, sondern man diesen auf den Grund geht.

- in dem man immer Ideen zur Verbesserung hat und in die Zukunft investiert.
- in dem man eine klare Absicht hat, ein gemeinsames Ziel, ein Konzept, das die Firma, die Teams und Individuum verfolgen.
- in dem man höchste ethische Standards verlangt, sowohl von seinem eigenen Schaffen als auch von dem der Firma.
- in dem man selbst sein härtester Kritiker ist, an seiner Haltung arbeitet und sich selbst optimiert.
- in dem weder Abstammung, Nationalität, Alter noch Geschlecht eine Rolle spielen.
- in dem man Synergien mit neuen Geschäften herstellt und in dem Bereich zur Nummer eins wird.
- in dem man Teil einer Organisation ist, in der die Mitarbeiter für die Kunden da sind. Und man mit den Handelspartnern, die man gut kennt, keine Hindernisse bei der Projektarbeit aufbaut“ (ebd. 145ff.; Yanai 2006).

Dass die Umsetzung dieser Unternehmensphilosophie (jap.: *kigyo rinen*) aufgrund ihrer stellenweise ziemlich unpersönlichen Ansprache sehr abstrakt wirkt, merkt Kawashima außerdem an (vgl. ebd. 147).

Doch nicht nur Uniqlo nimmt die Hauptrolle in zahlreichen wirtschaftlichen Unternehmensdeskriptionen und -analysen ein, sondern auch Mujirushi Ryōhin. Watanabe Yonehide<sup>7</sup> widmet sich in seinem 2012 erschienenen Werk *Mujirushi Ryōhin. Sekai senryaku to keiei kaikaku* (dt.: Mujirushi Ryōhin. Globale Strategie und Managementreform) bereits zum zweiten Mal dem Kaufhaus, nachdem er sich schon 2006 unter *Mujirushi Ryōhin no kaikaku. Naze Mujirushi Ryōhin wa yomigaetta no ka* (dt.: Die Reorganisation von Mujirushi Ryōhin. Warum Mujirushi Ryōhin erfolgreich wurde) mit den für ihn wesentlichen Faktoren für Mujis Erfolg auseinandergesetzt. Watanabe ist seit 1996 als selbstständiger Unternehmensberater tätig und unterstützt hierbei insbesondere Unternehmen des Einzelhandels bei strategischen Marketingaktionen. Er publiziert regelmäßig zu wirtschaftsrelevanten Themen, z. B. „Die Wirtschaftswissenschaft des Kaiten-Sushis“ [*Kaiten sushi no keizaigaku*, 2002] oder „Die Formel für erfolgreiches Bekleidungsmerchandising“ [*Iryōhin MD no seikō hôteishiki*, 2011]. Zudem verfasst er Artikel für verschiedene Magazine. Während der Fokus seiner ersten Publikation Mujis Geschäftsaktivitäten im Inland galt (vgl. Watanabe 2006), rückt er 2012 die

7 Watanabe Yonehide 渡辺米英 (\*1952) hat sein wirtschaftswissenschaftliches Studium an der Kwansei Gakuin-Universität absolviert und beschäftigt sich seit 1980 mit Handelsthemen, indem er u. a. für die japanische konservative Tageszeitung Sankei und als Herausgeber für das japanische Magazin Fasshon Hanbai (dt.: Modevertrieb) tätig war.

starke Umstrukturierung des Unternehmens seit 2006 in den Mittelpunkt (Watanabe 2012: 232) und betrachtet hierbei vorwiegend das internationale Vorgehen. Er hebt die für ihn einzigartigen Chancen von Muji hervor und weist zugleich auch auf mögliche Hürden im asiatischen Ausland hin. Er konzentriert sich vorwiegend auf den chinesischen Markt und zitiert bei der Frage, welche Probleme es beim China-Geschäft zu bedenken galt, Yamamoto Yûki<sup>8</sup>, den damaligen General Manager der Übersee-Abteilung von Ryôhin Keikaku:

„Es gehörte zwar zu meinen Aufgaben, die japanische Machart zu implementieren, doch ich fand, dies in einem Rutsch zu tun, wäre zu kompliziert. Denn während die Filialleiter jedes einzelnen Geschäfts zwar schon wussten, um was es sich bei Muji handelt, so waren es dann doch fast alle Mitarbeiter, die sich des Ausmaßes dessen, was Muji ist, nicht wirklich bewusst waren“ (Watanabe 2012: 104).

Erklärend führt er hierbei an, dass die Waren von Muji in Japan als reguläre Alltagsartikel gekauft werden, auch zu den entsprechenden Preisen. In China jedoch seien diese für den Ottonormalverbraucher zu hoch, man könne sie nicht einfach so kaufen. Und genau diese Menschen seien es, die schließlich als Mitarbeiter in den Filialen arbeiten würden. Deshalb müsse man genau an der Basis beginnen und ihnen das Konzept und die ‚Motive‘ von Muji näherbringen, denn, so Yamamoto, „die Lifestyle-Vorlagen, das Prinzip der Einfachheit, die gesamte Philosophie einfach nur mit Worten zu erklären, wäre zwecklos. Es wäre sehr schwer gewesen, dies zu verstehen. [...]“ (ebd.). Und so wurde entschieden, den Vermittlungsprozess, der sich zwar stellenweise nur an die Mitarbeiter richtige, aber hauptsächlich Kommunikationsaktivitäten gegenüber den Kunden miteinschloss, innerhalb von acht Punkten zu verankern (siehe Watanabe 2012: 104 ff.):

1. Zunächst dürften, von regulären saisonalen Schlussverkäufen abgesehen, keine außerplanmäßigen Preisermäßigungen stattfinden, damit das Image der Marke nicht hinabgesetzt würde. Yamamotos Statement hierzu lautete: „Da sich die Marke noch nicht genug gefestigt hatte, wollten wir keine wahllosen Reduzierungen zulassen“ (ebd. 104 f.).
2. Außerdem wurden die drei bekannten Prinzipien aus Mujis Philosophie, d. h. „Material“ (sozai), „Herstellungsprozess“ (kôtei) und „Verpackung“ (hôsô), auch hier für werbende Maßnahmen genutzt. Mit den Schlagworten wurde nicht nur an den Filialeingängen geworben, sondern auch auf der Verkaufsfläche selbst mit Bannern und Postern sowie im Web und auf

---

<sup>8</sup> Yamamoto Yûki ist seit 2014 Repräsentant von MUJI Korea Co., Ltd.

Flyern. Die Bekanntheit der Marke und damit auch das Markenbewusstsein wären allerdings zu dieser Zeit noch sehr gering gewesen. So habe es immer wieder Fragen dazu gegeben, warum denn kein richtiges Logo vorhanden wäre und was es überhaupt mit dieser Einfachheit auf sich habe. Genau deshalb habe man im Brandingprozess zunächst vorwiegend auf diese drei einfach zu vermittelnden Prinzipien gesetzt, sowohl bei den Mitarbeitern als auch den Kunden, so Yamamoto (ebd. 105 f.).

3. Darüber hinaus wurden kleine Promotions Touren am Verkaufsort veranstaltet, um die Philosophie Mujis „erlebar“ zu machen. Hierzu wurde wiederholt auf Werbematerial zurückgegriffen, das auch schon in Japan verwendet wurde. Yamamoto äußert sich zu diesem Umstand:

„Vielleicht funktioniert es, doch da es auf Japanisch ist, können es Chinesen nicht komplett verstehen. Daher hat man sich dazu entschlossen, auch entsprechende Verkaufstouren anzubieten, in denen nochmal alles erörtert wurde“ (ebd. 106).

4. Im Bereich des Visual Merchandisings orientierte man sich am auch in Japan angewandten Display- und Zonen-Prinzip, um die lose Verteilung von Produkten zu vermeiden. Die übersichtliche Gestaltung der Verkaufsfläche für die Kunden wäre ein wichtiger Faktor. Yamamoto hierzu:

„Mit der Einführung von Displays und Zonen wurde die Verkaufsfläche aufgeteilt, die Produkte wurden damit exakt strukturiert. So konnte man eine reibungslose Ein Kaufsdynamik gewährleisten. Auch die Pläne, wie genau die Umsetzung stattzufinden hatte, stammten aus Japan“ (ebd. 106 f.).

5. Es wurden außerdem in regelmäßigen Abständen Produkte ausgewählt, die in einem bestimmten Bereich der Verkaufsfläche besonders beworben, d. h. „gefeatured“ wurden. So wurden dem Kunden mittels beschriebener Displays die Produktvorteile schriftlich aufgeführt. Aus dieser Art des Produktfeaturings wurde auch, so Yamamoto, der bis heute noch in den meisten Muji-Filialen anzutreffende Aroma-Diffuser zum Verkaufsschlager (ebd. 107 f.).
6. Von hoher Relevanz war zudem die Optimierung der Webpräsenz von Muji Shanghai, deren Relaunch im Oktober 2010 durchgeführt wurde. So wohl das Design als auch die Struktur wurden dem der japanischen Seite

angepasst, um die Benutzerfreundlichkeit (engl.: Usability<sup>9</sup>, jap.: *yūzabiliti*) zu erhöhen (ebd. 110).

7. Die für das operative Geschäft wichtigsten Punkte werden im sogenannten „Mujigramm“ festgehalten, welches zu dieser Zeit auch in China eingeführt wurde. Das japanische Original bestünde insgesamt aus 1780 Seiten, die Übersetzung ins Chinesische aus rund 400 Seiten. Hierin werden wesentliche Punkte zur Verkaufsfläche, dem Kassensystem, der Erstellung von Quittungen, zur Reinigung u. a. festgehalten, um eine Normierung der Prozesse zu gewährleisten. Yamamoto äußert dazu:

„Das Mujigramm gibt es in allen Filialen. Zuvor hat der jeweilige Filialleiter die Regeln aufgestellt und so war die Situation von Filiale zu Filiale immer etwas unterschiedlich. Durch das Mujigramm fällt es viel leichter, sich schnell in die Funktionsweisen des Geschäfts einzufinden, selbst wenn man mal die Filiale wechselt“ (ebd. 111 f.).

8. Auch die Beurteilung des Personals nach japanischem Standard wurde eingeführt. In diesen halbjährlich stattfindenden Feedbackgesprächen mit dem Vorgesetzten sollte geklärt werden, ob gemeinsame Zielsetzungen erreicht wurden (ebd. 112 ff.).

Genau an diesem Punkt setzt Watanabe an und weist auf mögliche Hürden im internationalen Betrieb hin. Diese beruhten im Wesentlichen auf kulturellen Differenzen, da sich die durch die Firmenphilosophie Mujis übermittelten Werte in der Geschäfts- und Konsumpraxis häufig von Land zu Land unterschieden. Watanabe beschreibt den Standardisierungsprozess des operativen Geschäfts hier als partielle „Japanisierung“ (jap.: *nihonka*). Zur Veranschaulichung führt er weitere Beispiele an und benennt das Merchandisingssystem und den Umgang der Mitarbeiter mit den Kunden. Allerdings, so Watanabe, ließen sich zu diesem Zeitpunkt keine schwerwiegenden Probleme feststellen (ebd. 233) und attestiert Mujis Basis nicht nur eine hohe Stabilität, sondern misst auch der Markenkraft (jap.: *burando ryōku*) große Stärke zu. Nach Watanabe besäße Muji weiterhin ein „enormes Entwicklungspotential“, insbesondere im asiatischen Ausland, da hier die Lieferketten wesentlich einfacher zu gestalten seien als beispielsweise im europäischen Ausland.

---

9 Bezeichnet die Benutzerfreundlichkeit in Bezug auf beispielsweise die Handhabung von Produkten oder aber auch im Design von digitalen Umgebungen (engl.: digital environment) wie Webseiten.

Publikationen, wie sie zuvor Erwähnung fanden, widmen sich in dieser oder ähnlicher Form den behandelten Fallbeispielen (vgl. hierzu auch Masuda 2016, Matsushita 2010). Eine ähnliche Ausprägung stellen Unternehmensvergleiche dar, die auf den ersten Blick durch ihre erhebliche Plakativität auffallen. Genau hier kommen Gegenüberstellungen mit angriffigen Titeln zustande wie *Yunikuro tai Zara* (dt.: Uniqlo gegen Zara, 2014) von Saitô Takahiro<sup>10</sup>, *Yunikuro vs. Shimamura. Naze kono 2 sha dake ga tsuyoi?* (dt.: Uniqlo versus Shimamura. Warum sind diese beiden Firmen nur so stark? 2009), von Tsukiizumi Hiroshi<sup>11</sup> oder auch *Mizoue Yukinobus Analyse* von *Mujirushi Ryôhin* und *Uniqlo* (jap.: *Mujirushi Ryôhin* vs. *Yunikuro*) welches im Jahr 2000 beim Verlag Paru Shuppan erschien.

Dieser Abschnitt widmet sich dem Werk *Mizoue Yukinobus* (\*1955), der es als freischaffender Wirtschaftsjournalist gewohnt ist, innerhalb kurzer Zeit ausführlich zu unterschiedlichsten Trend-Themen zu recherchieren und seine Erkenntnisse in Form von Artikeln zu veröffentlichen. Gleichsam verhält es sich mit seinen zahlreichen Buchveröffentlichungen: von Recherchen zur schon erwähnten Popmusikformation AKB 48<sup>12</sup> über den Wandel des japanischen Großhandels bis hin zu Erläuterungen des Sektors für medizinische Geräte<sup>13</sup>, der thematische Schaffensradius des Journalisten ist breit gefächert. So scheint es nur konsequent, dass er, nachdem er schon 1995 mit *Daiei VS. Itôyôkadô no PB senryaku* (dt.: Private Marken-Strategien - Daiei VS. Itôyôkadô) eine Unternehmensgegenüberstellung als zentralen Aufmacher für eines seiner Bücher wählte, wenige Jahre später zu den erfolgreichen Lifestyle-Unternehmen recherchiert und sich dort

---

10 Saitô Takahiro 齊藤孝浩 (\*1965) hat seinen Abschluss von der handelswissenschaftlichen Fakultät der Meiji-Universität. Er ist als Berater tätig und Leiter der Consulting-firma Demand Works. In seinem eigenen Blog schreibt er regelmäßig Beiträge zur Modeindustrie unter <http://dwks.cocolog-nifty.com/> (letzter Zugriff vom 02.02.2020).

11 Tsukiizumi Hiroshi 月泉博 (\*1954) war nach seinem Abschluss an der juristischen Fakultät der Kwansei Gakuin University u. a. als Analyst, als Redakteur für diverse Trend-magazine und als Direktor der 1991 gegründeten Firma Seeds tätig. Er berät Handelsunternehmen wie Don Quijote, hält Vorträge und veranstaltet Seminare und Workshops. Er ist zudem der Autor von „Uniqlo, ein Unternehmen ergreift die Weltspitze“ (jap.: *Yunikuro sekai ichi wo tsukami keiei*, 2015), in dem er u. a. Yanai Tadashi interviewte und die Firma als wirtschaftliche Ausnahmeerscheinung behandelt.

12 (2011): *AKB 48 bijinesu wo daiseikô sareta ,7tsu no hôsaku*‘ (dt.: Die „7 Gesetze“ der Expansion des AKB 48-Business), Tôkyô: Appuru Shuppansha.

13 (2014): *Zero kara wakaru iryô kiki-kaigô kiki bijinesu shikumi* (dt.: Einführung in das Geschäft der Medizin- und Pflegetechnik), Tôkyô: Paru Suppan.

sowohl der Filialexpansions- und Produktpolitik Mujis widmet als auch der SPA-Strategie Uniqlos und dem „Geheimnis“ seines Wettbewerberfolgs. Ausführlich sind die Erläuterungen Mizoues, der als gemeinsamen Ausgangspunkte rasantes Unternehmenswachstum und den Simplizitätstrend wählt:

„Große Kaufhäuser gehen Konkurs. Vor einem halben Jahr erst musste Nagasakiya Insolvenz anmelden.<sup>14</sup> Auch wenn die Traditionsbetriebe der Industrie ein standhaftes Fundament zu besitzen glauben, führen verschiedenste Umstände doch dazu, dass sie hinter den Erwartungen zurückbleiben und bankrottgehen. [...]. Es liegt nicht unbedingt nur daran, dass sie den Geschmack der Konsumenten nicht erkennen, sondern auch daran, dass sie mit ihren gewaltigen und immobilen Strukturen einfach nicht in der Lage sind, sich der Konsumlandschaft anzupassen. Was also sollte man in welcher Art und Weise verkaufen? Im Einzelhandel zeichnet sich immer akuter Motive von Einfachheit und der Klarheit ab. Hierbei zu nennen sind Ryōhin Keikakus ‚Mujirushi Ryōhin‘ und Fast Retailings ‚Uniqlo‘. Die genannten Unternehmen arbeiten mit dem Motto der Simplizität und unterbreiten funktionale Vorschläge für den Alltag [...]“ (Mizoue 2000: 3 f.).

Er bricht diesen Megatrend im Konsumverhalten auf eine einfache Formel herunter: Je komplexer sich ein Lebensumfeld gestaltet, desto eher sehnt sich der Mensch, der sich mit diesem auseinandersetzen muss, nach klaren und vor allem einfachen Strukturen. Konkret heißt dies, dass die reichhaltige Auswahl an Produkten, heutzutage sind noch verstärkt die Möglichkeiten, wie eingekauft wird zu bedenken, dazu führt, dass der Konsument aktiv gezeigt bekommen möchte, wie er sein Leben gestalten könne. Hervorzuheben ist der hohe Stellenwert, den Mizoue den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zukommen lässt. Nur aufgrund dieser hätten sich Uniqlo, Muji sowie zahlreiche andere Firmen überhaupt erst in einer solchen Form entwickeln konnten. Er bezeichnet sie konkret als Lifestyle-Unternehmen (jap.: *raifusutairu kigyō*) bzw. als Unternehmen, die Lifestyle-Vorlagen anbieten (jap.: *raifusutairu teian kigyō*). Zum „rasanten Aufschwung“ genau dieser Firmen (jap.: *raifusutairu teian kigyō no yakushin*) schreibt er, dass es trotz des Erfolges sicher nicht nur Mujis Patent sei, gut durchdachte Vorlagen

---

14 Der Konkurs des 1948 gegründeten japanischen Unternehmens Nagasakiya Co. Ltd. im Jahr 2000 ging aufgrund der hohen Verschuldungssumme von rund 380 Billionen in die Geschichte des japanischen Einzelhandels ein. Ein Jahr später wurde Nagasakiya von der amerikanischen Cerberus Asia Capital Management akquiriert und einer großflächigen Restrukturierung unterzogen. Das Unternehmen besteht bis heute, betreibt u.a. Supermärkte, Shoppingcenter und Discounter ([MEGA] Don Quijote). Siehe ergänzend zur Entwicklung des japanischen Einzelhandels auch die ausführlichen Analysen von Meyer-Ohle (2003; 2007).

für die Art und Weise der Alltagsgestaltung anzubieten, sondern alle Entwicklungen innerhalb eines übergreifenden Prozesses betrachtet werden müssen. Er führt dies genauer aus, indem er das Auftreten anderer, aber stellenweise ganz ähnlich agierender Marken anführt, die zur Zeit der Erscheinung seines Buches um 2000 einen hohen Popularitätsstatus in Japan innehatten. So schreibt er von „einem Geschäft, das momentan die Aufmerksamkeit erregt und mit einem hervorragenden Standort direkt in Harajuku“ punktet (ebd. 33). Das Geschäft, das er beschreibt, ist *Yutori no Kūkan*, was ins Deutsche übersetzt in etwa so viel bedeutet wie „Raum der Entspannung“. Das Unternehmen wurde von der häufig als die „charismatische Hausfrau“ (jap.: *karisuma no shufu*) bezeichneten Kurihara Harumi<sup>15</sup> gegründet (ebd.). Der Besucher könne hier zwischen Geschirr, Kochutensilien, Schürzen, Blumen und anderen Kleinigkeiten des Alltages für den Haushalt wählen, im ersten Stock befände sich zudem ein Restaurant. Auch heute noch ist Kurumi Harumi, die in den internationalen Medien gerne als japanische Antwort auf Martha Stewart bezeichnet wird, in Japan mit ihren Unternehmungen sehr erfolgreich und genießt international hohe Bekanntheit.<sup>16</sup> Zu ihrem „Raum der Entspannung“ heißt es auf der Homepage: Es ist ein Shop, in dem man gleichzeitig Einkaufen und Essen genießen kann, während einem Vorschläge für die Gestaltung des alltäglichen Lebens unterbreitet werden (jap.: *seikatsu teian gata no shoppu desu*)<sup>17</sup>.

Der erste Shop fand vorwiegend bei jüngeren Frauen, aber auch Schülerinnen der Mittel- und Oberstufe großen Anklang. Bei allen Produkten sollte es sich um persönliche Empfehlungen im Sinne Kuriharas handeln, die sich genauso in der Planung und Entwicklung des Ladenkonzeptes wiederfinden solle wie in der Zusammenstellung des Restaurantmenüs. Alle Empfehlungen sollen

„im Alltag einer Hausfrau genau dieser die Möglichkeit bieten, die guten Gefühle, die sie entwickelt, wenn sie über die Produkte und Empfehlungen nachdenkt, nicht nur zu verwirklichen, sondern sich damit auch gleichzeitig mit anderen Frauen, die die gleichen Gefühle

---

15 Kurihara Harumi 栗原はるみ (\*1947) ist eine japanische Köchin und Lifestyle-Ratgeberin, die durch ihr Image als einfache Hausfrau, die anderen Frauen praktische Tipps für ihren Alltag anbieten möchte, national wie international große Erfolge aufweisen kann. Sie tritt im Fernsehen auf, publiziert Koch- und Ratgeberbücher und betreibt zusätzlich ihre eigenen Geschäfte, darunter das im Text erwähnte *Yutori no Kūkan*.

16 Das Geschäft „*Yutori no Kūkan*“ (Shop und Restaurant) existiert noch heute gemeinsam mit im Laufe der Jahre entstandenen anderen Unternehmungen Kuriharas wie „café *yutori no kūkan*“ und „*Harumi's*“ (Shop und Restaurant).

17 Siehe Beschreibung auf: <http://www.yutori.co.jp/shop/index.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

haben, zu solidarisieren und sich in dieser Weise gegenseitig zu unterstützen“ (siehe ebd. 34).

Doch nicht nur Kuriharas Konzept arbeitet mit dem Prinzip der persönlichen Auslese, ähnlich verhielte es sich mit einigen Geschäften der Sazaby League Ltd.<sup>18</sup>, dessen Gründer Suzuki Rikuzô behauptet, dass die Stärke seines Sortiments genau in der Empfehlungspraxis läge, schließlich ist Sazaby, so der Slogan, die „Marke für Taschen, die dein Leben tragen“ (jap.: *Anata no jinsei wo hakobu baggu burando*). bzw. in der offiziellen englischen Übersetzung „Carrying your Life“.

Stärker ließe sich das Konzept jedoch bei Afternoon Tea<sup>19</sup> erkennen, einer Tochtergesellschaft von Sazaby. Hier stehen Geschirr- und Stoffwaren im Zentrum, zudem werden leichte Mahlzeiten in einem Ambiente serviert, in dem man mit englischem und qualitativ hochwertigem Geschirr eine angenehme Zeit verbringen soll. Das Konzept, Speisen in einer solchen Form zu inszenieren, beschreibt Mizoue, damals, als bahnbrechendes Konzept. Alles werde hier zu einem durchgängigen Lifestyle-Design verbunden, das direkt vor Ort und mit anderen erlebt werden und anschließend in Form von ausgewählten Waren mit nach Hause genommen werden kann. Unternehmen wie Muji, *Yutori no Kûkan* oder auch Afternoon Tea würden sich immer stärker etablieren, so Mizoue, er sollte damit recht behalten. Doch auch Geschäfte wie die von It's demo<sup>20</sup>, das wie zunächst Muji von der Seibu Group betriebene Allerlei-Kaufhaus LoFt<sup>21</sup>, das Einrichtungs-

18 Sazaby League Ltd. (jap.: *Kabushiki-gaisha Sazabî Rîgu* 株式会社サザビーリーグ) wurde 1972 in Tôkyô gegründet und existiert in seiner heutigen Form seit August 2010. Zum Portfolio der Tochtergesellschaften gehören zahlreiche Marken, darunter Afternoon Tea, Shake Shack, Estnation und Mother. Zudem bestehen Beteiligungen an Unternehmen wie Camper (PINA Inc.), Flying Tiger Copenhagen (Zebra Japan K. K.) und House of Lotus.

19 Afternoon Tea besteht bis heute und kann in zwei Bereiche aufgeteilt werden: zunächst Living, in dem Heimwaren, Deko- und Geschenkartikel vertrieben werden sowie den Bereich Tearoom, innerhalb dessen diverse Backwaren, Essen und Trinken in pittoreskem Ambiente angeboten werden.

20 Ursprünglich 1998 von der japanischen Firma World Co., Ltd. gegründete Marke, die in eigenen Geschäften Accessoires, Kosmetika, Trendprodukte, Mode u. v. m. vertreibt: <http://corp.world.co.jp/company/about/history.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020). Als Hauptzielgruppe können hauptsächlich Mädchen und junge Frauen genannt werden.

21 The Loft Co., Ltd. (jap.: *Kabushiki-gaisha Rôfuto* 株式会社ロフト) wurde im August 1996 in Tôkyô gegründet. Die derzeitigen Hauptaktionäre setzen sich aus den

geschäft Francfranc<sup>22</sup> oder Comme Ça Du Mode<sup>23</sup> sind heute noch genauso aktuell wie damals. All diese wären als *raifusutairu kigyō* zu bezeichnen, da ihr Geschäft nicht nur im reinen Verkauf läge, sondern sich weitreichender über den Entwurf, die Strukturierung und dem anschließenden Offerieren von Lifestyle-Szenarien ziehen würde, sie dies allerdings in unterschiedlichen Konzepten und

---

japanischen Unternehmen Sôgô-Seibu und Credit Saison zusammen. <http://www.loft-co.jp/company> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

- 22 Francfranc (jap.: *Furankufuran* フランクフラン) ist eine im Juli 1992 gegründete Marke der japanischen BALS Corporation (jap.: *Kabushiki-gaisha Barusu* 株式会社バルス) und steht für schlichte und kunstvolle Einrichtungsgegenstände sowie Heimaccessoires. Die Vision der Firma lautet: „Indem wir Ihnen Lifestyle vorschlagen, möchten wir zu einem einzigartigen Unternehmen in der Welt werden“ (jap.: *Raifusutairu wo teian suru sekai de yuitsumuni no kigyō wo mezasu*). Die Buchstaben im Gesellschaftsnamen „BALS“ stehen als Abkürzung für die englischen Begriffe „Basic“, „Art“, „Life“ und „Style“. Sie stehen für den „simpel Schick, der einem ein gesundes Selbstvertrauen gibt“ (Basic), „ästhetische und kulturelle Dinge, die einem ein Bewusstsein schaffen, das über das Materielle allein hinaus geht“ (Art), „man ausgehend von dem Schönen ein authentisches Leben führen kann“ (Life) und man, indem man „mit seiner Seele nach unverfälschten Dingen forscht, zur Entstehung einer neuen Kultur beiträgt“ (jap.: Basic= *Shinpuru de shikku na koto. Soko ni wa yuruginaishin ga aru.* Art= *Biteki de bunkateki na koto. Soko ni wa mono wo koeru ,chi' ga aru.* Life= *Yori utsukushiku, jibun rashii kurashi.* Style= *Honmono wo tankyû suru seishin. Sore wa atarashî bunka wo kizuite iku.*) Nachzulesen unter: <http://www.bals.co.jp/about/index.html> (letzter Zugriff vom 01.08.2017. Seite existiert nicht mehr, Stand: 25.01.2020).
- 23 Comme Ça Du Mode (*Komu Za De Môdo* コムザ・デ・モード) ist die Hauptmarke des japanischen Unternehmens FIVE FOXes Co., Ltd. (*Kabushiki-gaisha Faibu Fokkus* 株式会社ファイブフォックス) und wurde 1976, mit Gründung des Unternehmens, auf den Markt gebracht. Das Design soll nicht auffällig sein, sondern sich dem Stil des Trägers anpassen. Doch es blieb nicht nur bei Comme Ça Du Mode: neben einigen anderen Marken, schuf Five Foxes ferner den Lifestyle-Store Mono Comme Ça, in dem neben Mode auch ein Allerlei an Alltagsartikeln erstanden werden kann (<http://www.fivefoxes.co.jp/brand/mono-comme-ca.html>), sowie die Familien-Marke Comme Ça Ism, dessen Konzept auf der Homepage folgendermaßen wiedergegeben wird: „Ah, die Schönheit des japanischen Lebens.“ Unter dem Motto Familie bieten wir für Frauen, Männer, Kinder und Babies sowohl Kleidung als auch Waren für den Alltag an. Wir kreieren Lifestyle-Vorschläge für Familien.“ (jap.: „‘Aa, utsukushiki nihon no kurashi. ‘Kazoku no têma ni, redizu, menzu, kizzu, bêbi no uea to seikatsu zakka wo tenkai. Kazoku no raifusutairu wo teian.’“) Siehe: <http://www.fivefoxes.co.jp/brand/comme-ca-ism.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

Ausprägungen täten. Mizoue führt beim Verlangen nach angeleiteter Alltagsästhetik natürlich auch das amerikanische Unternehmen Apple Inc. an. Indem sie Ende der 1990er mit dem iMac aus einem reinen Nutzgegenstand ein Produkt machten, dass sich durch seine hochwertig wirkende Schlichtheit auch noch als dekorativer Einrichtungsgegenstand nutzen ließe bzw. sich an den Stil der eigenen Einrichtung anpasste, werte dieser nicht nur den Standort Heim auf, sondern auch noch seinen Nutzer (vgl. hierzu auch Belk/Tumbat 2005; Tian/Belk 2006). Genau solche „Lifestyle-Vorlagen“ sollten künftig nicht nur auf der Seite des Konsums eine große Rolle spielen, sondern auch bei den Produzenten das führende Schlüsselwort sein (Mizoue 2000: 38), er sollte mit dieser Aussage recht behalten.

### **5.3 MUJI UND UNIQLO ALS SYMPTOMATISCHE AUSPRÄGUNGEN VON KONSUMTRENDS**

Miura Atsushi<sup>24</sup> ist ein japanischer Konsum- und Trendforscher und bezeichnet sich auf seiner Homepage selbst als Gesellschaftsdesignforscher (jap.: *shakai dezain kenyūsha*).<sup>25</sup> Bis zum Jahr 1990 war er in der hauseigenen Redaktion der japanischen Kaufhauskette Parco für das Mode- und Marketingtrend-Magazin Across<sup>26</sup> (jap.: *Akurosu*) tätig. Danach arbeitete er für das Mitsubishi Forschungsinstitut (jap.: *Mitsubishi Sōgō Kenkyūjo*), bevor er schließlich 1999 seinen eigenen Think Tank unter dem Namen „Culture Studies-Forschungsinstitut“ (jap.: *Karuchā Sutadīzu Kenkyūjo*) mit Sitz in Tōkyō gründete (Miura 2009: 216). Die

---

24 Miura Atsushi 三浦展 (\*1958) absolvierte seinen Abschluss an der sozialwissenschaftlichen Fakultät der Hitotsubashi-Universität in Tōkyō im Jahr 1982 mit der Fächerkombination Sozialpsychologie, Philosophie und Germanistik.

25 Siehe hierzu die offizielle Homepage des Think Tanks unter <http://culturestudies.jp/>. Der zugehörige Ameba-Blog, der allerdings seit dem 08.02.2016 keinerlei Aktivitäten mehr aufweist, ist einzusehen unter: <http://ameblo.jp/tenchan58/> (letzte Zugriffe vom 25.01.2020)

26 Veröffentlichung eines 1977 gegründeten Think Tanks von Parco, der sich ursprünglich unter dem Motto „Mode und Kultur“ mit Aspekten wie Streetwear, materieller Kultur und Urbanität auseinandersetzte, und sowohl autonom als auch mit Unternehmen gemeinsam Trendstudien zu aktuellen Themen der „Konsumgesellschaft“ erstellte. Siehe weitere Einzelheiten zur historischen Entwicklung und inhaltlichen Schwerpunktsetzung des Magazins im Abschnitt „Akurosu ni tsuite“ (dt.: Über Across) auf der offiziellen Internetpräsenz unter: <http://www.web-across.com/about.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

Schwerpunkte des Instituts liegen in der Erforschung von Themen in den Bereichen „Konsum“ (jap.: *shōhi*), „Kultur“ (jap.: *bunka*) und „Stadt“ (jap.: *toshi*).<sup>27</sup> Der kommerzielle Think Tank stellt sich mit seinem Portfolio breit auf, von der Untersuchung unterschiedlicher Lebensstile über Wertvorstellungen im Wandel bis hin zu Konsumtrendanalysen, Urbanitätsforschung und allgemeinen Trendprognosen wird inhaltlich alles abgedeckt, was thematisch akut werden könnte. Miura selbst wird von den japanischen Medien immer wieder gerne als Interviewpartner gewählt oder von Organisationen als Redner gebucht. Im Rahmen seiner Aktivitäten veröffentlicht er seit 1999 eine große Anzahl an Büchern und Studien, darunter 2009 das Werk mit dem Titel „Aufstand des Simple-Tribes. Das Aufkommen der Konsumenten, die keine Dinge kaufen“ (jap.: *Shinpuru-zoku no hanran. Mono wo kawanai shōhisha no tōjō*)<sup>28</sup>. Dieser Simple-Tribe<sup>29</sup> stelle eine große Herausforderung für die japanischen Unternehmen dar, da insbesondere Betriebe mit alten Strukturen (jap.: *kyūrai-gata no kigyō*) durch das Aufkommen eines jenen Konsumententypus aufgrund ihrer Inflexibilität immer stärker in Bedrängnis gerieten (Miura 2009: 3). Wesentliche Merkmale dieses Typus lägen in der Reduzierung des materiellen Konsums auf das Wesentliche sowie eine damit einhergehende Veränderung des Medienverhaltens. So spiele das Fernsehen nach Miura als Informationsquelle nur noch eine untergeordnete Rolle, das Internet dagegen würde umso stärker genutzt, um sich beispielsweise Rezensionen vor dem Produktkauf anzusehen. Sowohl die Autoindustrie als auch die traditionellen Kaufhäuser litten wirtschaftlich erheblich unter dem Simple Tribe (siehe ebd.).

- 
- 27 Zwar ist die Webseite des Think Tanks in japanischer Sprache, einige Begrifflichkeiten sind jedoch neben den japanischen Wörtern ins Englische übertragen worden. So werden die japanischen Wörter *shōhi*, *bunka* und *toshi* nicht mit den englischen Begriffen „consumption“, „culture“ und „city“ dargestellt, sondern mit den Termini „Consumer & Generation“, „Multicultural Phenomenon“ und „Town & Urbanism“. Vgl. hierzu den Abschnitt unter Forschungsgebiet (jap.: *kenyū ryōiki*): <http://culturestudies.jp/about/index.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).
- 28 Kapitelübersicht des besprochenen Buches: 1. Was versteht man unter dem Simple Tribe, 2. Die Wertvorstellungen und der Lifestyle des Simple Tribes, 3. Die Grundbedürfnisse (Kleidung, Essen, Wohnen, Vergnügen) des Simple Tribes, Schlusskapitel: Der eine Gesellschaft produzierende Simple Tribe (siehe Miura 2009).
- 29 Das japanische Wort *zoku* 族 bedeutet ins Deutsche übersetzt in etwa „Stamm“, „Familie“ oder „Gruppe“, besitzt also eine zuordnende Eigenschaft. Es wird in diesem Kontext nicht die deutsche Übersetzung genutzt, sondern, in Anlehnung an den Sammelband „Consumer Tribes“ von Shankar, Cova und Kozinets (2007), das englische Wort „Tribe“.

Dem entgegensezt würden wiederum auch Unternehmen vom neuen Verbrauchertyp profitieren, hierzu zählt er Uniqlo, vor allem jedoch Mujirushi Ryōhin.

Innerhalb der folgenden Argumentationskette identifiziert Miura, ganz ähnlich wie Mizoue, die Voraussetzungen für das Aufkommen des „die Simplizität liebenden Konsumenten“ detaillierter: Das alltägliche Leben werde immer „prächtiger“ und voller. Den vielen Möglichkeiten, materiell zu konsumieren, setze sich so ganz natürlich ein Trend entgegen, es formiere sich also eine Gruppe derer, die das Muster des Hyperkonsumismus<sup>30</sup>, vermeintlich, durchbrechen möchten. Auch das Verlangen nach einem bewussten Umgang mit natürlichen Ressourcen präge sich immer stärker aus, ein Vorgang, der sich schon seit Ende der 1970er bzw. Anfang der 1980er Jahre beobachten ließe. Diese führe dazu, keine unnötigen Anschaffungen tätigen zu wollen. Wenn Miura also über den Simple Tribe schreibt, so ist dieser für ihn kein reiner und schnell vergänglicher Pseudotrend, sondern Folge einer sich schon seit Jahrzehnten kontinuierlich in Bewegung befindlichen gesamtgesellschaftlichen Transformation.

Es seien daher nicht zuletzt auch psychologische Faktoren, die das Aufkommen dieses Tribes begünstigt hätten. Auf der einen Seite führe zwar auch die Verknappung an Einkommen zu einem generellen Sinken der Konsumkraft, was Low-Price-Geschäfte wie Uniqlo oder Shimamura zu Gute kommt; doch auch Geschäfte wie Mujirushi Ryōhin oder *Watashi no Heya*, zudem Zeitschriften wie *Kūneru* oder *Tenzen Seikatsu*, die einen einfachen und simplen Lebensstil „vorleben“ (Miura 2009: 115) würden aufgrund des Verlangens nach Sinn und Anleitung zum Leben bevorzugt. Und dass, obwohl es sich auch in diesen Fällen um Ware aus maschineller Herstellung und damit Massenfabrikation handelt. In einem Gespräch, das ich am 2. Juli 2013 mit Miura führte, äußerte er, dass die Massenproduktion an sich zunächst nichts Negatives darstelle, sondern der Faktor, dass mehr Menschen es sich so überhaupt erst leisten können, zu konsumieren, eine gewisse Gleichberechtigung herstelle. Auch Muji sei ein Massenproduzent. Während jedoch regulär in solchen Strukturen vorwiegend die Firma an erster Stelle gesetzt werden würde, sich selbst also als eine Art Subjekt empfände, käme erst danach der Konsument, der als Objekt betrachtet werden würde. Unternehmer und Saison Group Gründer Tsutsumi Seiji jedoch wollte genau diese Positionen ändern, so Miura (vgl. hierzu auch die Veröffentlichung Miura; Tsutsumi 2009). Bei Muji solle es an erster Stelle darauf ankommen, den Alltag der Menschen zu gestalten bzw. herzustellen (jap.: *seikatsu wo tsukuru*). Der Kunde solle an erster

30 Als Konsumismus (jap.: *shōhi shugi* 消費主義) wird im Allgemeinen eine übersteigerte Form des Konsumierens beschrieben. Hyperkonsumismus bezeichnet demnach eine nochmalige Steigerung eines schon als übertrieben geltenden Konsummusters (vgl. hierzu auch Bauman 2009, Veblen 2007).

Stelle stehen, ohne dabei jedoch strikten Vorgaben folgen zu müssen. Es seien nur Vorschläge, die als eine Art Hilfestellung für den Alltag unterbreitet werden (Interview Miura 02.07.2013).

In Miuras Publikation „*Daiyon no shōhi. Tsunagari wo umidasu shakai e*“ (dt.: Die vierte Stufe des Konsums. Hin zu einer vernetzen Gesellschaft) arbeitet er für die vierte Stufe (2005-2034) der Konsumgesellschaft auch das symptomatisch auftretende „simplifizierte Individuum“ heraus, das sich nicht durch einen einfachen Verstand auszeichnet, sondern ganz im Gegenteil, sich bewusster mit Themen wie Alltagsgestaltung, Konsum und gemeinschaftlichen Zusammenleben auseinandersetze. Genau durch diese Selbstreflektion entstünde eine ausgeprägte Tendenz hin zum Teilen (Share-community) (Miura 2012: 140 ff.). Fünf große Veränderungen in Japan zeichnet er hierfür verantwortlich: Zunächst eine generelle Abkehr vom (1) Individuum hin zur Gesellschaft, was einer Mentalität vom Egoismus hin zum Altruismus mit sich bringe und somit auch (2) von einer strikten Abgrenzung des privaten Eigentums hin zu einer Hybridmentalität des Teilens führe. (3) Markenloyalität werde durch das „Einfache“ ersetzt und (4) der Konsum des Westens (Europa und Amerika) werde immer stärker durch den des Urbanen und Authentischen (jap.: *jibunrashisa*) und damit dem Japanischen und Lokalen (jap.: *wafū shikō*) aufgefüllt. Diese Verlagerung der Werte bringe auch eine Verlagerung vom Materiellen hin zum Service und den Menschen mit sich (siehe Miura 2012: 140). Genau diese Entwicklungen seien es, die Mujirushi Ryōhin zu einem Unternehmen machen würden, das sich mit seinem Konzept optimal in die vierte Stufe der Konsumgesellschaft integriere (ebd. 211). Miura schreibt auch von seinen persönlichen Erfahrungen mit dem Unternehmen, das er für sich entdeckte, als er begann, für Parco zu arbeiten. Für ihn stach nicht nur das Produktdesign positiv hervor, sondern auch das Image, d. h. die Rebellion gegen vorherrschende Marken und damit auch gegen andere Unternehmen, die einem nutzlose Waren aufdrückten. Es handele sich um Produkte für bewusste Verbraucher, die ihren eigenen Lebensstil bestimmen (Miura 2012: 207-211). Dass Miura jahrelang für Parco und damit auch für die Saison Group (zu der auch Mujirushi Ryōhin gehörte) gearbeitet hat, muss einem bei seinen Ausführungen allerdings bewusst sein. Dies wird dem Leser jedoch offensichtlich, da es sich bei den Beschreibungen um klar kenntlich gemachte subjektive Einschübe handelt. Auch inwiefern oder ob man in Japan die Zukunftsaussichten des Megatrends der Share-Economy positiv sehen kann, bleibt abzuwarten.

Sehr spezifisch dagegen beschäftigt sich die Veröffentlichung *Shisō to shite no ,Mujirushi Ryōhin‘: Jidai to shōhi to nihon to* (dt.: Mujirushi Ryōhin als

Ideologie. Zeitalter und Konsum und Japan) von Fukasawa Megumi<sup>31</sup> aus dem Jahr 2011 mit dem genannten Unternehmen. Wie Miura muss auch Fukasawa als Praktiker bezeichnet werden, war auch er lange Jahre sowohl bei Parco als auch der Saison Group angestellt, allerdings in der Strategieabteilung für Kultur und Corporate Identity. Fukasawa äußert sich zu der Fülle an Material und Büchern zum Thema „Mujirushi Ryōhin“ und schreibt, dass sich ein Großteil von diesen wiederholt nur aus wirtschaftswissenschaftlicher oder designästhetischer Perspektive dem Thema widmeten. Aus genau diesem Grund wolle er sich, ähnlich wie Miura Atsushi in seinem Buch über den Simple-Tribe, daran versuchen, einen anderen Untersuchungsansatz zu wählen. Mittels einer detaillierten Beschreibung und Verortung innerhalb des vorherrschenden Zeitgeistes, wolle er sich dem nähern, was er als Essenz bzw. den „Kern der Anziehungskraft“ (jap.: *nani ga koa no miryoku na no ka*) von Muji bezeichnet, auch wenn die Konkurrenz im Niedrigpreissektor, darunter Uniqlo und Daisō, immer stärker expandieren (Fukasawa 2011: 5f.). Man dürfe die Marke nicht als alleinstehendes Phänomen betrachten, sondern müsse sie im Rahmen der Diskussion um Konsumkultur im Allgemeinen (global) und im Speziellen (japanbezogen) betrachten. Zu Japans Rolle schreibt er hierzu:

„Mujirushi Ryōhin befindet sich mitten in der Globalisierung, die Fürsprecher in der Welt nehmen immer mehr zu. Obwohl alle verschiedenartig sind, jede Region, jedes Land, so wird es [=Muji, E. d. A] überall angenommen. Insbesondere in Europa scheint sich der Trend für alles, was etwas Japanisches oder Exotisches an sich hat, noch zu verstärken. Bei Mujirushi Ryōhin ist dieser japanische Faktor die ‚reduzierte Schönheit‘“ (Fukasawa 2011: 173).

Seine detaillierte Untersuchung konzentriert sich somit auf eine als ideologisch bzw. gedanklich zu bezeichnende Perspektive (jap.: *shisō-teki sokumen*), indem er nicht nur Wertevorstellungen (jap.: *kachi*) und Prinzipien (jap.: *rinen*), die Muji selbst repräsentieren möchte, herausarbeitet (siehe ebd. 5), sondern diese zunächst in einen nationalen, gesellschaftlichen, historischen, schließlich auch globalen Kontext einordnet. Auch er beginnt mit Mujis Positionierung als Antithese und

---

31 Fukasawa Megumi 深澤徳 (\*1957) hat seinen Abschluss an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Keiō-Universität in Tōkyō absolviert. Fukasawa war für unterschiedliche Marken als Werbeschöpfer tätig, darunter für Kikkōman und Meiji Seika und hat in diesem Rahmen zahlreiche Auszeichnungen der Branche erhalten. Fukasawa war zudem in verschiedenen Abteilungen der Saison Group tätig und hat lange Zeit eine Kolumne für das japanische Magazin Hanbai Kakushin (dt.: Revolution im Einzelhandel) verfasst (Fukasawa 2011: Klappentext).

beschreibt präzise die Rahmenbedingungen dafür, warum das Timing der ehemaligen „Handels-Nicht-Marke“ nicht besser gewählt sein können. Intellektuelle Strömungen wie die des „Neuen Akademismus“<sup>32</sup> (jap.: *nyû akadenisumu*, Abk.: *nyû aka*) Anfang der 1980er seien ebenso ausschlaggebende Voraussetzungen gewesen wie die der Selbstsuche (jap.: *jibun sagashi*), der Abkehr eines gegenstandsbezogenen Belangens hin zu einem seelischen (jap.: *mono kara kokoro e*) und einen damit einhergehenden Wertewandel der materiellen Zufriedenheit hin zu einer inneren Erfülltheit (jap.: *busshitsu-teki manzoku kara seishin-teki yutakasa e*) (ebd. 120f.). Doch wie Fukasawa zuvor schon erwähnte, konzentrierten sich viele im Buchhandel erhältlichen Publikationen auf die wirtschaftlichen Aspekte der Unternehmen, allerdings auch auf den Bereich von Werbung und Design, der im Folgenden ausgeführt wird.

## 5.4 ÄSTHETISCHE PERSPEKTIVEN ZU DESIGN UND WERBUNG

Bei Nikkei Design handelt es sich um ein japanisches Magazin mit monatlichem Erscheinungsrhythmus, das dem Verlag Nikkei Business Publications (*Nikkei BP-sha*)<sup>33</sup> zuzuordnen ist. Die inhaltlichen Schwerpunkte setzen sich vorwiegend aus designrelevanten und designverwandten Themen der Wirtschaftsbranche zusammen, wie beispielsweise die Nachzeichnung von Branding-Strategien anhand von Fallstudien oder der allgemeinen Identifizierung und Erläuterung von Trends im Marketing. Die Nikkei Design-Redaktion ist nicht nur für die Herausgabe des genannten Magazins verantwortlich, sondern publiziert zusätzlich regelmäßig ein umfangreiches Angebot an thematisch anknüpfenden Spezialditionen, sowohl in

- 
- 32 Als „New Academism“ wird eine intellektuelle Strömung in Japan bezeichnet, die Anfang der 1980er wesentlich durch Veröffentlichungen wie die des Kulturkritikers Asada Akira (*Kôzô to chikara* [System und Kraft], Keisô Shôbô 1983) und Nakazawa Shin’ichi (*Chibetto no mótsuaruto* [Der Mozart Tibets], Serika Shôbô 1983) geprägt wurde und in den japanischen Medien große Popularität erfuhr. Abgelöst wurde der *nyû-aka*-Hype etwa Mitte der 80er durch die Diskussion rund um die Generation der Shinjinrui und Otaku.
- 33 Nikkei BP, Inc. wiederum ist eine Tochterfirma der Nihon Kezai Shinbun (Abk.: *Nikkei* 日経), der größten Wirtschafts- und Finanzzeitung Japans und gehört damit zur Nikkei, Inc.-Mediengruppe. Die Ausmaße des Unternehmens werden nochmals verdeutlicht, wenn man bedenkt, dass das Nikkei-Medienunternehmen im Jahr 2015 die renommierte Finanzzeitung Financial Times vom britischen Pearson PLC Verlag erwarb.

Zeitschriften- als auch in Buchform. Zusätzlich wird ein meist kostenpflichtiges Veranstaltungsprogramm mit Vorträgen und Networking-Möglichkeiten offeriert. Das Zielpublikum der Veröffentlichungen und Veranstaltungen setzt sich demnach nicht nur aus Experten aus dem Designumfeld zusammen, sondern schließt auch Professionals aus angrenzenden Bereichen der Wirtschaft mit ein. Unter der Leitung des Chefredakteurs Maruo Hiroshi<sup>34</sup> brachte der Verleger Sugiyama Toshiyuki<sup>35</sup> in den Jahren 2015 und 2016 bei Nikkei Design zwei Sonderpublikationen zum Design von Muji auf den Markt (*Mujirushi Ryōhin no dezain*).<sup>36</sup> Eine Vielzahl der darin enthaltenen Texte setzt sich aus schon zuvor im Nikkei Design Magazin publizierten Artikeln zusammen, die im Zeitraum zwischen den Jahren 2014 und 2016 erschienen, allerdings wurde auch ein Artikel aus dem Jahr 2005 und einer aus dem Jahr 2011 mit einbezogen. Zählt man alleine die wiederaufgelegten Texte aus beiden Publikationen zusammen, handelt es sich insgesamt um dreizehn, meist längere, Artikel (exklusive der älteren Artikel). Die inhaltliche Abdeckung des Themas Muji geht mit einer beständigen Nachfrage der Branche, alleine innerhalb der letzten Jahre, einher. Einen Schwerpunkt der ersten Ausgabe bilden persönliche Interviews mit Mitgliedern des Aufsichtsrates und aus dem Kreativteam rund um Ryōhin Keikaku, darunter Fukasawa Naoto, Shibata Fumie, Hara Ken'ya, Koike Kazuko, Sugimoto Takashi und Kanai Masaaki. Die thematische Einführung gestaltet Nikkei Design folgendermaßen:

„Warum Mujirushi Ryōhin weltweit so beliebt ist? Auf diese Frage erhält man von Mensch zu Mensch unterschiedliche Antworten. Es gibt Personen, die antworten ‚Weil das Design so einfach ist‘, oder ‚Weil alles auf das Notwendigste reduziert wurde und funktional ist‘ und es gibt Menschen, die sagen, ‚Weil es ökologisch ist‘ und ‚Weil die Qualität so gut ist‘. Ob es nun eine einzig wahre Antwort gibt oder den einzigen richtigen Grund, kann nicht gesagt werden. Wenn man aber von Mujirushi Ryōhin spricht, sollte man sich möglicherweise nicht nur auf die einzelnen Produkte und deren Design beschränken. Mujirushi Ryōhins Essenz ist nämlich seine Vision. Tsutsumi Seiji und Tanaka Ikkō, ein einzigartiger

---

34 Maruo Hiroshi 丸尾弘志 trat direkt nach seinem Abschluss an der International Christian-Universität (ICU) 1998 als Journalist in das Nikkei-Medienunternehmen ein. Er war zunächst im Bereich System Provider tätig und wechselte im Jahr 2001 zu Nikkei Design. Seine Expertise liegt in den Bereichen Verpackungsdesign, Branding, geistiges Eigentum und neue Materialien.

35 Leiter der Abteilung Venture Service beim Nikkei BP Verlag.

36 Auf YouTube stellt der Chefredakteur als Gastredner des Kanals „Gadgetwear“ den ersten Teil von Mujirushi Ryōhin no dezain mit einer kurzen Einführung persönlich vor. Der Beitrag vom 07.05.2015 kann unter <https://www.youtube.com/watch?v=w4MbJ8PQj8Q> abgerufen werden (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

Unternehmer und der Werbeschöpfer, sind aufeinandergetroffen und haben sich gemeinsam darüber Gedanken macht, welche Wichtigkeiten es im Laufe der Zeit zu schützen gilt, welche Werte und welche ästhetischen Standards. Dies wurde zu einer Vorstellung und die daraus entstandenen Waren, genau das ist Mujirushi Ryōhin“ (Nikkei Design 2015: 2-3).

Insgesamt handelt es sich auch bei diesem Band um noch eine allgemein gehaltene Einführung in alle Bereiche des Unternehmens, die Schnittmengen mit dem Thema Design aufweisen, sei es das Shopdesign, die Produktgestaltung oder die Werbestrategien. Insbesondere bei der Erläuterung des Kommunikationsdesigns werden auch in diesem Fall wieder Kampagnen aus dem Bereich der Unternehmenswerbung (jap.: *kigyō kōkoku*) gewählt, die man während der Recherche zu Muji häufig antrifft. Die aktuellste Kampagne im Buch ist aus dem Jahr 2014 und zeigt auf dem abgedruckten Visual zunächst vier junge blonde Mädchen und eine erwachsene Frau. Allesamt in heller Kleidung stehen sie auf einem großen Felsen, hinter ihnen liegt das blaue Meer und der blaue Himmel, der Wind scheint zu wehen während gleichzeitig die Sonne scheint. Insgesamt sind sechs verschiedene Versionen des Plakats abgebildet, wobei die Szene identisch bleibt, nur die Sprachen unterscheiden sich: in Japanisch, Englisch, Französisch, Deutsch, Chinesisch und Arabisch wird der Werbespruch „*shizen, tōzen, mujirushi*“ (offizieller deutscher Titel: Natur, Natürlich, MUJI) typographiert, die zentrale Botschaft lautet: „Werte überschreiten die Grenzen von Ländern und Regionen, das unterstützen wir“ (jap.: *Kachi wa koku ya chiiki no kakine wo koete shiji sarete iru*).<sup>37</sup> Auf den nächsten Seiten trifft der Leser anschließend wieder auf die immer wieder gerne aufgeführten Imagekampagnen „Horizont“ (jap.: *chiheisen*<sup>38</sup>, 2003), „Teehaus“ (jap.: *chaya to Mujirushi Ryōhin*<sup>39</sup>, 2005) und „Dem Wasser gleich sein

- 
- 37 Der dazugehörige Imagefilm kann via YouTube auf dem Kanal MUJiglobal eingesehen werden. Hara beschreibt auf seiner Homepage, dass der Film einen speziellen Moment einfangen sollte, ganz so wie Sandro Botticellis Gemälde „Die Geburt der Venus“ (siehe: [https://www.ndc.co.jp/works/muji\\_201508/](https://www.ndc.co.jp/works/muji_201508/)). Zusätzliche Informationen zur Produktion stehen in der Beschreibungsbox unter dem Video: [https://www.youtube.com/watch?v=Rpp1UYhyH\\_0](https://www.youtube.com/watch?v=Rpp1UYhyH_0) (letzte Zugriffe vom 25.01.2020).
- 38 Der Originaltext der Zeitungsanzeige ist einzusehen auf der Homepage des Hara Design Instituts unter: <https://www.ndc.co.jp/hara/detail/muji-a/21/detail.html> [Mongolei] und <https://www.ndc.co.jp/hara/detail/muji-a/22/detail.html> [Uyuni] (letzter Zugriff vom 25.01.2020).
- 39 Siehe Hara Design Institut unter: <https://www.ndc.co.jp/hara/detail/muji-a/16/detail.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

wollen“ (jap.: *mizu no yō de aritai*<sup>40</sup>, 2009). Schwerpunkte des Fortsetzungsbandes aus dem Jahr 2016 bilden Mujis aktuelle Konzepte, die unter den Slogans „Compact Life“ und „Micro Consideration“ zusammengefasst werden. Auch dieser Band beginnt mit den üblichen klassischen Fakten des Lifestyle-Kaufhauses, d. h. dem offiziellen „Geburtsjahr“ im Jahr 1980, der Vision als Antithese zur damals vorherrschenden Konsumpraxis agiert zu haben, der Philosophie, japanische Kultur und ästhetische Perspektiven innerhalb aller Ebenen des Unternehmens zu platzieren, dem Motto *kore de ii desu* (dt.: Das reicht mir bzw. das ist genug) und natürlich, wie erfolgreich das Unternehmen sich und seine Visionen weltweit etabliert hat. Die internationale Expansion ist es auch, die schließlich den Fokus der Ausgabe bildet:

„Mit essentiellen Funktionen, einem ausgezeichneten Design und rationalen Preisen kann man weltweit erfolgreich sein. Mit diesem Ansatz hat sich das in Japan gegründete Unternehmen Mujirushi Ryōhin zu einem ‚globalen Mujirushi Ryōhin‘ entwickelt. Weil jedes einzelne Produkt mit Sorgfalt produziert wird, hat es sich zu einer Marke entwickelt, die das alltägliche Leben designt und Lifestyle-Vorschläge unterbreitet. Bei der gegenwärtigen Entwicklung Mujis gibt es zwei entscheidende Schlüsselwörter die ‚Compact Life‘ und ‚Micro Consideration‘ lauten. Mit ‚Compact Life‘ strebt Mujirushi Ryōhin ein ‚Alltagsleben, das sich gut anfühlt‘ an, ein Konzept, das sich weltweit übertragen lässt und leicht verständlich ist. ‚Micro Consideration‘ bezieht sich konkret auf die Rücksichtnahme bei unserer Produktentwicklung, [...]“ (Nikkei Design 2016: 2-3).

Es handelt sich um eine Nachzeichnung Mujis globaler Entwicklung, über deren Geheimnis als expandierende und geliebte Marke man also nachdenken möchte (jap.: *Seichō burando, ai sareru burando de ari tsuzukeru himitsu ga, soko ni aru to kangaete iru kara da.*) (ebd. 3). Zwar handelt sich um graphisch und inhaltlich gelungene Bände, es liegt jedoch auf der Hand, dass der Leser keine dezidierte Auseinandersetzung oder reflektierte Verortung der Designvisionen Mujis innerhalb eines designtheoretischen bzw. ästhetischen Diskurses erwarten kann, sondern es sich auch hier letztendlich um eine direkte Kooperation handelt, von der Ryōhin Keikaku und der Verlag gleichermaßen profitieren. Letztendlich könnte

---

40 Hierzu heißt es offiziell von Muji: „Die jetzige Welt versinkt in Trübsinn, wenn man über die wirtschaftliche Flaute spricht. Doch gerade in solchen Zeiten ist es wichtig, seinen Blick auf grundlegende und universelle Höflichkeiten zu legen, zu hoffen, dass so viele Menschen wie möglich enger zusammenrücken. Wollen wir nicht langsam eine solche Friedlichkeit herstellen? Mujirushi Ryōhin möchte Sie bei Ihrem Alltag unterstützen, ganz so wie Wasser.“ Siehe: <https://www.muji.net/message/2009.html> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

man es als werbenden Unternehmenskatalog bezeichnen und erinnert an eine aktualisierte und handlichere Version des schon anlässlich zum dreißigjährigen Bestehen der Firma herausgebenden „MUJI“ -Buches des japanischen DNP Art Communication Verlages<sup>41</sup> aus dem Jahr 2010. Dieses ist damals zeitgleich in japanischer, englischer und chinesischer Sprache erschienen. Dementsprechend eingeschränkt und gefiltert sind die Inhalte und Stimmen. Bedauerlich ist die fast vollständige Ausblendung von Mujis Kommunikationsaktivitäten im Online-Bereich. So erwähnt Mujis Präsident Matsuzaki Satoru in einem Interview in Band zwei auf die Frage der länderspezifischen Anpassung von Produkten das unternehmenseigene „*Kurashi no ryōhin kenyūsho*“ (dt.: Forschungsinstitut für qualitativ hochwertige Produkte für das Leben), das sich interaktiv im Netz mit den Kundenstimmen beschäftigt, geht jedoch nicht weiter darauf ein (ebd. 51). Dass Ryōhin Keikaku schon lange auf ein ausgeprägtes Kooperationsnetzwerk im Verlagswesen zu Werbezwecken zurückgreift und dies als für das Unternehmen symptomatische Werbestrategie eingestuft werden kann, kann im Unterkapitel „Muji zum Schmöker“ dieser Arbeit eingesehen werden. Dort wird innerhalb der dritten Untersuchungsebene auf weitere konkrete Magazin-Publikationen eingegangen.

Das Design, allerdings jenes von Uniqlo, bildet den Inhalt von *Yunikuro no dezain – Yunikuro no kōkoku dezain 1999–2007*, der Fokus liegt auf den werbenden Aktivitäten zwischen den Jahren 1999 und 2007. Als Sonderpublikation des japanischen Idea Magazins<sup>42</sup> kam der Band 2008 unter dem Herausgeber Ōgawa Yûichi<sup>43</sup> im Verlag Seibundô Shinkôsha in den japanischen Buchhandel. Die Darstellung der Reklamekampagnen sind mit Zahlen und Fakten unterlegt, z. B. Informationen dazu, wer sich für das Copywriting, die Fotografien oder die kreative Direktion verantwortlich zeichnet, wann die Werke entstanden sind und um welche Art von Medium es sich handelte. Auch Informationen zum Innendesign der Filialen und der Kooperationspartner fügen sich den zahlreichen Interviews hinzu. Ein Teil der Interviews, z. B. mit Tadashi Yanai, John C. Jay, Tanaka Noriyuki, Satô Kashiwa und Markus Kiersztan sind zusätzlich als ins Englisch übersetzte

---

41 DNP Art Communications Co., Ltd. ist eine 2008 in Tôkyô gegründete Tochtergesellschaft der Dai Nippon Printing Co., Ltd., die schwerpunktmäßig in den Bereichen der digitalen Reproduktion und Archivierung (z. B. Bildarchivierung und -lizenierung) tätig ist.

42 Das seit 1953 bestehende Idea-Magazin (jap.: *aidea* アイデア) des japanischen Verlages Seibundô Shinkôsha beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Themen der Typographie und des Graphikdesigns.

43 Direktor des japanischen Verlages Seibundô Shinkôsha.

Einlage im hinteren Teil der Publikation eingefügt. Zwar sind die Inhalte thematisch spezifischer auf das Kommunikationsdesign gerichtet, aber genau hier werden wesentliche Unterschiede in den Unternehmen deutlich: Während Muji seit seiner Entstehung auf den ersten Blick sehr strikt an einer Linie festhält, zeichnet sich Uniqlo durch Ausreißer aus und bewies schon früh Mut zum Wagnis in Bezug auf seine Imagebildung und Kommunikation hin zum Kunden.

Als markantes Beispiel ist ein Werbeclip aus den 1990er Jahren angeführt, der mit dem, was Uniqlo heutzutage an Spots produziert, in der Regel nicht mehr viel gemein hat. So sind darin beispielsweise keine (internationalen) Models zu sehen, auch keine bunten oder simplen oder futuristischen oder modernen Inszenierungen: Es sind zwei kleinere Abbildungen abgedruckt, Screenshots des TV-Spots aus dem Jahre 1994. Auf einem Bild entledigt sich eine ältere japanische Frau ihres beigen Pullovers, auf dem zweiten wirft sie, entblößt bis auf die Unterwäsche und Strumpfhose, ihre blaue Hose auf die Kassentheke.<sup>44</sup> Unter dem Slogan „Sie brauchen uns keine Gründe zu nennen. Wir tauschen Ihre Waren um“ (jap.: *Yunikuro wa riyû wo towazu henpin kôkan itashimasu*) machte Uniqlo in fünf verschiedenen Versionen u. a. eine ältere Frau und einen älteren Mann zu den Hauptdarstellern einer unkomplizierten Rücknahmepolitik. In ausgeprägtem Dialekt der Kansai-Region spricht die Frau zu einem im Spot selbst nicht sichtbaren Mitarbeiter, was in deutsche Umgangssprache übertragen in etwa folgendermaßen lauten könnte:

„Hör mal kurz, also das hier ist einfach altmodisch, ge! Ich möchts deswegen umtauschen. Ge, altmodisch. Ich gibs zurück..., und ich guck mal nach was Anderem, und gebe das hier zurück [jap.: *Chotto, ni-chan, kore oban kusai<sup>45</sup> nya nen! Honnara na, chotto kaete. Na, oban kusai wa, kore. Chotto kaete, chotto na, hoka no mite kuru wa. Kaete na!*]“ (Ôgawa 2009: 9).

Im Spot selbst folgt gleich nach der Szene die Einblendung der Außenansicht einer Uniqlo-Filiale und ein Off-Sprecher teilt dem Zuschauer mit: „Dieser Uniqlo hat am 28.11 ab sechs Uhr früh geöffnet“. Der von Dentsû Ôsaka produzierte Spot sorgte nach Aussage Yanais nicht nur bei den Zuschauern für positive, sondern vor allem negative Reaktionen, auch intern war der Spot umstritten. Die generelle

44 Der Werbeclip kann via YouTube eingesehen werden, allerdings nicht auf dem offiziellen Kanal von Uniqlo. Der Benutzer „yu channeru“ stellte beide Versionen am 06.03.2015 online: „CM: *Yunikuro oba-san hen*“: <https://www.youtube.com/watch?v=PZRtylRZwFQ> und „CM: *Yunikuro oji-san bájon*“: <https://www.youtube.com/watch?v=mUiace1DOPw> (letzte Zugriffe vom 25.01.2020).

45 Die direkte Übertragung für „*oban kusai*“ lautet „nach älterer Frau wirkend“.

Atmosphäre des Clips wäre unangenehm, regelrecht sexistisch (ebd.). Obwohl nach Yanai das Image Uniqlos definitiv unter Ausstrahlung des Spots gelitten habe, hätte die Maßnahme auch zu einem Anstieg der Markenbekanntheit geführt. Es handele sich für ihn um einen Spot, der ihm bis heute im Gedächtnis geblieben ist und der mit hoher Sicherheit auch im Ausland entsprechend angekommen wäre (ebd.).

Durch die Konzentration auf ein Kommunikationsfeld, in diesem Fall die Werbung des Unternehmens, und die temporäre Einschränkung auf 1999-2007 haben sich Uniqlo und der Verlag den Gefallen getan, nicht zu viel differenzierte Inhalte abzuhandeln und dafür stärker in die kreative Tiefe zu gehen.

Wie schon zuvor angesprochen, gibt es in Japan eine große Auswahl an Magazinen und Zeitschriften, die sich den neuesten Entwicklungen der Kreativbranche widmen. Das Unternehmen Sendenkaigi Co., Ltd.<sup>46</sup> gehört zu den Marktführern und publiziert u. a. vier monatlich erscheinende Magazine: *Senden Kaigi*<sup>47</sup> beschäftigt sich mit Werbung und Marketing, *Hansoku Kaigi* konzentriert sich auf Maßnahmen der Verkaufsförderung, *Kōhō Kaigi* auf die Öffentlichkeitsarbeit und das Magazin *Brain* (jap.: *burēn*) beschäftigt sich mit der gesamten Kreativbranche. Natürlich ist auch Senden Kaigi breit aufgestellt und bietet neben Sonderpublikationen, Lehrmaterial, Jahrbücher, Vorträge und Konferenzen für zahlendes Publikum an. Sowohl Uniqlo als auch Muji finden in diesen Magazinen regelmäßig Erwähnung. Abschließend muss hier außerdem die Frühlingsausgabe aus dem Jahr 2017 des Magazins *Henshū Kaigi* des Verlags erwähnt werden, in dem u. a. ein ausführliches Interview mit dem japanischen Journalisten Yokota Masuo geführt wurde (Senden Kaigi 2017). Dieser schleuste sich verdeckt in ein Warenlager von Uniqlo ein, um anschließend über seine Erlebnisse dort zu.

---

46 Im Jahr 1954 gegründeter japanischer Verlag mit Sitz in Tōkyō, dessen Publikationen sich schwerpunktmäßig auf den Bereich der Marketingkommunikation konzentrieren. Derzeitiger Direktor ist der Geschäftsmann Azuma Hideya.

47 Das japanische Wort *kaigi* 会議 bedeutet in diesem Fall Besprechung oder Konferenz, d. h. die Magazintitel lauten übersetzt so viel wie Werbebesprechung (jap.: *senden kaigi* 宣伝会議) bzw. Verkaufsförderungsbesprechung (jap.: *hansoku kaigi* 販促会議) und Besprechung zur Öffentlichkeitsarbeit (jap.: *kōhō kaigi* 広報会議).

## 5.5 MEDIENECHO – KRITIK UND VORFÄLLE

Der folgende Abschnitt soll mit einem Zitat von Simon Anholt beginnen, der sich in seinem schon in der Einführung erwähnten Buch „Competitive Identity“ mit dem terminologischen als auch inhaltlichen Wesen des Markenbildes (jap.: *burando imēji*, engl.: brand image) im kommerziellen Sektor auseinandersetzt und zu dem Schluss kam, dass der Besitzer eines eingetragenen Warenzeichens nicht auch gleichzeitig der Besitzer der Marke ist. Dieser sei jeder einzelne Konsument:

„This is the reason why it is often said that the owner of the trademark isn't the owner of the brand. The brand image doesn't reside in the company's offices or factories, but in the mind of the consumer: in other words, in a remote location. And, useful though it would be for companies to penetrate the mind of the consumer and manipulate that brand, of course they can't. So the remote location is also a secure location. And finally, there is no single consumer with one single mind: the brand image is dispersed across millions upon millions of consumers, each one with a different perspective of the brand. So the brand image exists in a remote, secure, distributed location, which makes talk about 'building' and 'managing' the brand image sound very much like wishful thinking: companies can tinker with the brand identity as much as they like, but whether this affects the brand image is another matter“ (Anholt 2007: 5f.).

### 5.5.1 Ein umstrittenes Produkt und zarter Protest

Der Protest vor dem Muji-Store war nicht aggressiv und die Stimmen, die da waren, nicht viele, aber sie waren bestimmt. Plakate mit Appellen wurden in die Höhe gehalten. Adressat war das ökologische Gewissen von Ryōhin Keikaku. Mit Sätzen wie „Lasst uns unseren Kindern ein sauberes Meer hinterlassen und die Haie schützen. Denn die Haie zu schützen bedeutet, das Meer zu schützen“ (jap.: *Kodomo-tachi ni kenkō na umi wo nokosō same wo mamoru = umi wo mamoru*), oder „MUJI und umweltfreundlich?“ (jap.: MUJI ECO furendori?) standen Aktivisten im Juni und Oktober 2013 unter der Organisation von Tanaka Eri<sup>48</sup> vor dem Flagshipstore der Kette in Yurakuchō, Tōkyō. Die Engagierten setzten sich für einen sofortigen Verkaufsstop eines bestimmten Produktes ein, der sogenannten „Gohan ni kakeru Kesennuma-san fukahire sūpu“, das heißt der „in der Region Kesennuma produzierten Haifischflossensuppe, die man dem Reis hinzufügen kann“. Online-Videos zeigen Aufnahmen des reflektierten Protestes, in dem

---

48 Unabhängige japanische Aktivistin. Sie beschäftigte sich u. a. auch mit der Problematik der Delphin-Jagd in der Bucht von Taiji (Japan).

gleichzeitig mit „*Daisuki MUJI*“ (dt.: Wir lieben MUJI) die eigentliche Zuneigung zum Kaufhaus bekundet wurde.<sup>49</sup> Das Engagement jedoch ging über den physischen Vor-Ort-Protest hinaus. Eine Petition zum Thema sammelte online zigtausende Unterschriften, am Ende insgesamt um die 65.000, die Tanaka zusammen mit 1000 Origami-Haien<sup>50</sup> dem Firmen-Präsident Kanai persönlich übergeben und damit einen Dialog bezüglich der Haifang- und Verwertungsproblematik initiieren wollte. Die Bemühungen blieben ohne Erfolg, wie der folgende Ausschnitt eines öffentlichen Schreibens an Kanai zeigt. Die vollständige Version kann auf der Projektseite ChangeMUJI.org in japanischer und englischer Sprache eingesehen werden:

„Dear President Masaaki Kanai, Ryohin Keikaku Co., Ltd., dear Customer Services, Ryohin Keikaku Co., Ltd.,

We are calling on you to stop selling shark fin soup immediately due to the critical endangering of global shark populations, a matter of grave international concern. No doubt you have already gotten a large number of e-mails regarding our petition campaign through Change.org.

The advocator of our campaign, Ms. Eri Tanaka, made an earnest appeal to you on April 19th, asking you if she could deliver the petition with our signatures [currently there're more than 50,000] from all over the world. It also would have been a great opportunity for dialogue between Ms. Tanaka and yourselves, and she was very much looking forward to meeting with representatives in order to discuss the issue properly. However, you refused to allow her to deliver the petition and enter any kind of face-to-face dialogue.

It goes without saying that we are all extremely disappointed in your decision not to respect the voices and position of the public, many of whom were MUJI customers before becoming aware of the company's unethical behaviour regarding oceanic conservation. By not even accepting receipt of our signatures, the company is sending a message that public/customer voices are of little or no importance, and yet MUJI has placed great importance on customer

- 
- 49 Siehe beispielsweise den NTD.TV-News-Bericht vom 10.06.2013 unter <https://www.youtube.com/watch?v=LW9hVDe99Ig> oder den On-Demand-News-Bericht vom 09.06.2013 unter <https://www.youtube.com/watch?v=4yP5HRTkQ3w>. Ferner hat der Facebook-Nutzer „Peter Nicholson“ auf YouTube seine Teilnahme am Protest im Oktober 2013 in einem kurzen Film dokumentiert, einzusehen unter dem Titel „131006 MUJI“ des Nutzers „seawoolufl“ bzw. dem Link: <https://www.youtube.com/watch?v=Hd1nbvTVcQc&feature=youtu.be> (letzte Zugriffe vom 25.01.2020).
- 50 In Anlehnung an das traditionelle *senbazuru* 千羽鶴 (1000 Kraniche). Der Mythos verspricht die Erfüllung eines Wunsches, nachdem 1000 Kraniche aus Papier gefaltet wurden.

opinion in the past. I'm sure you can understand why we are both very confused and very, very disappointed [...]“ (Change Muji 2013).<sup>51</sup>

Auch die offizielle Stellungnahme des Unternehmens vom 18.06.2013 zum Sachverhalt zeigt weder Einsicht noch eingehendes Verständnis.<sup>52</sup> Einen Teilerfolg gab es dennoch zu verzeichnen, da Muji Taiwan den Verkauf des Haifischflossen-Produktes einstellte und sich damit in guter Gesellschaft von weiteren Unternehmen befand, die schon zuvor die traditionelle asiatische Speise aus ihrem Angebot entfernten, dazu zählten beispielsweise die Hotelkette Peninsula und die Fluglinien Korean Air und Asiana (Digital Journal 27.09.2013).

Aber die insgesamt 1514 *hoshī*-Angaben (dt.: „Will ich haben“) und die 712 *motteru*-Angaben (dt.: „Habe ich“) im „My Muji“-Bereich<sup>53</sup> des Produktes im japanischen Onlineshop (Stand: 15.02.2018, 15:16) demonstrieren auch von Seiten der Konsumenten wenig Verständnis oder Bereitschaft zur Wahrnehmung eines Problems. So deckt sich beispielsweise ein User gelegentlich mittels eines Großeinkaufs mit dem Produkt ein, da er die Suppe im Muji Hong Kong nicht entdeckt hat, wie sein Kommentar vom 18.10.2016 zeigt (jap.: *Honkon de mikakenai. Kore mo kikoku toki ni matomegai desu*). Zwar gibt es auch kritische Kommentare, diese beziehen sich lediglich auf den als zu teuer empfundenen Preis des Artikels. Das Muji Japan sich in diesem Fall stoisch und unbeeindruckt zeigt, ist an dem bis heute anhaltenden Verkauf des Produktes zu sehen (Stand: Februar 2020).

### 5.5.2 Die unfreiwillige Hauptrolle in einem viralen Video

Zu einem Skandal der besonderen Art zählt der Peking-Vorfall aus dem Jahr 2015. Uniqlo wurde hier durch das weltweit wohl bekannteste Werbemotto „Sex sells“ eine große, aber unfreiwillige Aufmerksamkeit zuteil. Am 14. Juli 2015 veröffentlichte ein 19-jähriger Mann einen kurzen Sexfilm auf der Social-Media-Plattform

---

51 Siehe: <https://changemuji.jimdo.com/campaigns/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

52 Siehe: [http://ryohin-keikaku.jp/news/2013\\_0618.html](http://ryohin-keikaku.jp/news/2013_0618.html) (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

53 Bei „MyMUJI“ handelt es sich um einen Kommentarabschnitt im Online-Shop, in dem man sich zu Muji-Produkten, die man besitzt (jap.: *motteru*), die man mag (jap.: *hoshī*) oder zu denen man etwas zu sagen hat (jap.: *rokomi*), äußern kann. Generell soll es sich um eine Funktion handeln, mit der sich sowohl die Kunden untereinander verständigen und damit auch mit Muji „verbinden können“ (jap.: *Motteru no, hoshī no, ki ni naru no. O-ki ni hairi no aitemu de dare ka to tsunagaru, Mujirushi Ryōhin to tsunagaru*). Selbst wenn man keinen Benutzer-Account bei Muji besitzt, kann eine Kommentierung mittels Facebook-, Twitter- oder Mixi-Account geschehen.

Twitter. Die Brisanz liegt nicht in der Tatsache, dass das Video einen Mann und eine Frau beim Akt zeigt, sondern am Ort des Geschehens: eine Umkleidekabine der Uniqlo-Filiale im Sanlitun-Einkaufszentrum in Peking. Im englischsprachigen CNN-Artikel „China: Clothes come off in viral Uniqlo sex video“ heißt es u. a., der Mann raunte der Partnerin „Call me husband“ und „Say we'll be together“ ins Ohr (CNN 16.07.2015). Innerhalb kürzester Zeit verbreitete sich das Video vorwiegend im chinesischen Social Media-Kosmos, vom Micro-Blogging-Dienst Sina Weibo bis zum Tencent-Messenger WeChat (AFP BB News 17.07.2015). Das Geschäft in Peking wurde damit für kurze Zeit zum „place to be“ der jüngeren Generation, viele besuchten die Filiale nur, um ein Foto vor einer der Umkleidekabinen oder vor der Filiale zu schießen. Wirklich geschockt von dem Akt waren in diesem Fall nur Uniqlo bzw. Yanai Tadashi selbst, und Chinas Sittenwächter. Die Cyberspace Administration of China (CAC) hat die Verbreitung des Filmes als Handlung gegen die Grundwerte des Sozialismus eingestuft (jap.: *Shakaishugi no kakushinteki na kachikan ni han suru*) (siehe ebd.). Dieser „Skandal“ zeigt die Stärke von digitaler Viralität für Unternehmen auf. Im besten Fall beabsichtigt platziert durch Viral Marketing-Strategien, aber eben auch, wie in diesem Fall, durch die nicht beabsichtigte Streuung von Film- oder Fotomaterial. Der Stellenwert von Many-to-many-Kommunikation im Social Media Marketing ist wichtig, die Nutzerdynamiken in vielen Fällen jedoch nicht vorherseh- oder steuerbar. So verbreitete sich nicht nur das Video im Netz, so diente die Filiale nicht nur als Kulisse für lächelnde Selfie-Jäger, es wurden auch T-Shirts mit passenden Motiven als inoffizielles Merchandise vertrieben. Deren Verkauf wurde aus rechtlichen Gründen allerdings zügig gestoppt. Zwar handelte es sich hierbei um keine ge-steuerte Werbeaktion und lag imagetechnisch nicht auf der offiziellen Branding-Linie des Unternehmens, nichtsdestotrotz handelte es sich definitiv um eine der effektivsten bzw. effizientesten (viel Aufmerksamkeit, keine Kosten), „Brand Awareness“-Kampagnen der letzten Jahre.

### **5.5.3 Vermeintliche Verbrauchertäuschung**

2017 holte die Dreifachkatastrophe von Fukushima Ryōhin Keikaku kurzzeitig ein. Am Abend des 15.03.2017 übertrug der staatliche Sender China Central Television (CCTV) aus Anlass des Weltverbrauchertages eine Sonderausgabe seiner Sendung „3.15 Gala“, die für großes Aufsehen sorgte. Neben anderen ausländischen Unternehmen wie Nike und Calbee, wurde Mujirushi Ryōhin in das Licht

der Öffentlichkeit gerückt und der Verbrauchertäuschung beschuldigt.<sup>54</sup> So sollten der Sendung nach Bestandteile des Limonengras-Tees und der Egg Bolo-Kekse aus Präfekturen Japans stammen, deren Import die chinesische Regierung aufgrund von potentieller radioaktiver Verstrahlung verbot<sup>55</sup>, die aber dennoch von MUJI (Shanghai) Co., Ltd. importiert worden sein sollen. Laut der Sendung soll der Produktionsursprung Tōkyō gewesen sein, was als klarer Verstoß gegen die Regularien zu werten sei. Einen Tag nach der Ausstrahlung der Sendung äußerte sich Ryōhin Keikaku am 16.03.2017 in einer Pressemitteilung folgendermaßen<sup>56</sup>:

„[...]. The origin of these two products is Fukui Prefecture for item [1] and Osaka Prefecture for item [2], both of which are the areas in Japan that are not designated as ‘radioactive contamination areas’ by the Chinese government. Furthermore, all food products sold in China are put under quarantine inspection before import into China and are accompanied by certificate of the related manufacturer“ (Ryōhin Keikaku PR 16.03.2017).

Das Missverständnis kam aufgrund von Vorgaben eines japanischen Gesetzes zu stande, das vorschreibe, stets den Firmensitz und damit den Verkäufer des Produktes auf der Packung mit anzugeben, in diesem Fall Ryōhin Keikau mit Sitz in Tōkyō. Hierbei handele es sich jedoch nur um den eingetragenen Firmensitz, nicht um den Ursprung der verarbeiteten Zutaten und auch nicht um den Ort der Produktion. Natürlich blieb der Skandal nicht innerhalb Chinas, sondern verbreitete

---

54 Der elfminütige Beitrag zum Thema kann auf der Seite des Senders selbst eingesehen werden: <http://jingji.cctv.com/2017/03/15/VIDEhJ4GlgzHpTIf2gf6Mh3y170315.-shtml> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

55 Dazu zählten die folgenden zehn Präfekturen (Stand: Mai 2017): Fukushima, Tochigi, Gunma, Ibaraki, Chiba, Miyagi, Niigata, Nagano, Saitama, Tōkyō.

56 Link zur Presseveröffentlichung in englischer Sprache: [https://ryohin-keikaku.jp/eng-news/2017\\_0316\\_e.html](https://ryohin-keikaku.jp/eng-news/2017_0316_e.html) (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

sich zügig innerhalb der internationalen Presse.<sup>57</sup> Selbstredend fand die Thematik auch in der japanischen Berichterstattung Erwähnung.<sup>58</sup>

#### **5.5.4 „Schwarze Firmen“ und das Informationsportal „My News Japan“**

Bei „My News Japan“ handelt es sich um ein japanisches Online-Nachrichten-Portal, das im Februar 2004 von Watanabe Masahiro<sup>59</sup> gegründet wurde. Recherchiert man zu japanischen Unternehmen, insbesondere zu den negativen Seiten, bekommt der Suchende im Internet unweigerlich Artikel der Seite geboten. Doch wer steckt hinter der Seite und was wird dem Leser dort geboten? Watanabe ist ein ehemaliger Journalist der japanischen Wirtschaftszeitung *Nihon Keizai Shinbun* und Autor zahlreicher Bücher, die sich mit unternehmerischen und

---

57 Siehe beispielsweise den Bloomberg-Artikel „Nike Put in Hot Seat for False Marketing by Chinese TV Show“ vom 15.03.2017 (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-15/nike-muji-criticized-for-false-marketing-by-china-consumer-show>), Financial Times-Artikel vom 21.03.2017 „Three China store chains pull Japanese goods in radiation scare“ (<https://www.ft.com/content/076736c8-0d42-11e7-b030-768954394623>) oder den Shanghai Daily-Artikel vom 17.03.2017 „Shanghai officials clear Muji of selling potentially unsafe food“ (<http://www.shanghaidaily.com/metro/society/Shanghai-officials-clear-Muji-of-selling-potentially-unsafe-food/shdaily.shtml>) (alle Zugriffe vom 25.01.2020).

58 Siehe hierzu beispielhaft die Artikel der Asahi Shimbun vom 01.03.2017 „Nihonsan shokuhin wo chūgoku TV hyōteki, Tōkyō wa hōshanōsen chiiki“ (dt.: Kritik an japanischen Lebensmitteln im chinesischen TV, Tōkyō ist radioaktiv verstrahlte Region) (<http://www.asahi.com/articles/ASK3H7DNDK3HUHBI04F.html>), der Sankei Biz vom 17.03.2017 „Chūgoku zendo nihonsan shokuhin tekkyo no ugoki“ (dt.: Die Bewegung für den Verkaufsstopf japanischer Produkte in ganz China) (<http://www.sankei.com/world/news/170317/wor1703170035-n1.html>), oder aber die Kolumne der Journalistin Fukushima Kaori in der Nikkei vom 22.03.2017 „Chūgoku no ,hōshanousen‘ kokuhatsu ni Mujirushi Ryōhin ga tettei hanshō“ (dt.: Die Wiederlegung der Anklage Chinas gegenüber Mujirushi Ryōhin bezüglich der ‚Verstrahlung‘) (<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/opinion/15/218009/032000093/>; Seite existiert nicht mehr) (letzte Zugriffe vom 25.01.2020).

59 Watanabe Masahiros 渡邊正裕 (\*1972) Twitter-Profil ist unter folgendem Link zu erreichen: [https://twitter.com/masa\\_mynews](https://twitter.com/masa_mynews) (letzter Zugriff vom 25.01.2020). Mit knapp 45.076 Followern (Stand: Januar 2020) tweetet er so gut wie täglich mehrere Male zu Themen wie Unternehmen, Arbeit(srechtliches) oder Konsum.

arbeitstechnischen Problemstellungen beschäftigen. Das Informationsportal möchte seinen Lesern investigativ recherchierte Artikel und Dossiers innerhalb der Kategorien „kritischer Verbraucher (jap.: *seikatsusha*)“, „Angestellter (jap.: *wâkâ*)“, „Konsument (jap.: *shôhisha*)“ und „Wähler (jap.: *yûkensha*)“ anbieten. Ein Großteil der Beiträge setzt sich mit Unternehmen in Japan und ihren Schattenseiten auseinander. Auf seiner Homepage schreibt das Portal über sich und seine Zielsetzung, dass sie einen direkten Zugang zu Informationen bieten möchten, die es heutzutage durch die häufig zu einseitige oder durch manipulierte Berichterstattung nicht gäbe. Die Massenmedien seien durch ihre finanzielle Abhängigkeit von werbenden Unternehmen und Sponsoren dazu gezwungen, viele Nachrichten nur gefiltert oder aber überhaupt nicht wiederzugeben.<sup>60</sup> Das Portal selbst arbeitet mit einem Mitgliedersystem, um sich zu finanzieren, ohne Unternehmenswerbung (jap.: „*MyNewsJapan wa kikyô kôkoku wo issai irezu, dokusha no minasan no kaiin shûnyû ni yotte naritatteru media desu.*“), dennoch sind einige Informationen und Artikel auch ohne Gebühr zugänglich. Ferner führt das Portal einen Bewertungsführer mit dem Titel *kigyô mishuran* (dt.: Unternehmens-Michelin), in dem Angestellte von Unternehmen zu ihren Arbeitsbedingungen interviewt und Artikel online innerhalb von Projektseiten gesammelt werden. Ziel sei es, einen unverfälschten Einblick zu erhalten, jenseits von gesteuerter Firmenwerbung und gezielten PR-Maßnahmen. Durch diese Vorgehensweise sollen insbesondere ausbeuterische Unternehmen (jap.: *burakku kigyô*)<sup>61</sup> identifiziert werden. Wie jede Informationsressource im Internet sollte auch diese mit einiger Vorsicht betrachtet werden. Zwar kann die Absicht an sich als nobel bezeichnet werden, doch durch die Möglichkeit, dass jeder zum Autor werden kann<sup>62</sup>, eines der

60 Vgl. hierzu: <http://www.mynewsjapan.com/aboutus/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

61 Die japanischen Termini *burakku kigyô* ブラック企業 (dt.: schwarzes Unternehmen) bzw. *burakku kaisha* ブラック会社 (dt.: schwarze Firma) beinhalteten ein breites Bedeutungsspektrum an möglichen Unternehmensaktivitäten, die sich beispielsweise durch illegale Finanzgeschäfte, Schwarzarbeit oder aber durch schlechte bzw. menschenunwürdige Arbeitsbedingungen auszeichnen können. Für weitere Informationen zum Thema siehe beispielsweise „Konno Haruki (2012): *Burakku kigyô* (dt.: Schwarze Unternehmen). Tôkyô: Bungei Shunjû“ oder auch die Webseite des *burakku kigyô purojekuto* (engl.: Black Corporation Project). Das Projektteam besteht aus über 17 Mitgliedern, darunter Wissenschaftler, Anwälte, Gewerkschaftler, Mitarbeiter der japanischen NPO POSSE oder der Online-Aktivismus-Plattform Change (auf dem auch die Online-Petition gegen Muji eingerichtet wurde): <http://bktp.org/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

62 Darunter viele Journalisten und freischaffende Autoren, aber auch Angestellte der betroffenen Unternehmen und (selbsternannte) Aktivisten. Die Angaben basieren auf von

Grundprinzipien des Portals, wie auch durch die Aufmachung der Artikel und der Homepage, sollte dem Leser bewusst sein, um was es sich handelt: wirtschaftlicher Enthüllungsjournalismus im Boulevardstil. Nichtsdestotrotz ist nicht nur die Tatsache interessant, dass das Portal vom ehemaligen IBM Consultant und Journalisten der japanischen Wirtschaftszeitung Watanabe gegründet wurde, der u. a. auch von 2012 bis 2014 Beiträge für die *Tōyō Keizai Shinpōsha*<sup>63</sup> verfasste, sondern auch das Uniqlo bzw. Fast Retailing auf der Seite sein eigenes Dossier aufweist.

Unter dem Titel „*Yunikuro kajū rōdō shakai no yami*“ (dt.: „Uniqlo und die dunkle Seite der Überarbeitungsgesellschaft“) sind Artikel zu finden, die sich beispielhaft mit der hohen Fluktuationsrate (jap.: *rishokuritsu*) und der Überstundenarbeit (jap.: *chōjikan rōdō*) des Unternehmens beschäftigen. Es wurden Interviews mit vermeintlichen Mitarbeitern festgehalten und interne Dokumente veröffentlicht, wie Lohn- und Bonuszettel oder Ausschnitte aus Geschäftsanleitungen und die Inhalte interner Programme. Befindet man sich auf der Uniqlo-Projektseite, führt ein rechtsseitig gesetzter Link zu einer Veröffentlichung auf Amazon Japan, die im Jahr 2011 für den Autor, den Verlag und auch Yanai Tadashi nachhaltige Folgen hatte.

### 5.5.5 Der Undercover-Einsatz des Journalisten Yokota Masuo

„Fast Retailing Co., Ltd. and group company UNIQLO CO., LTD., today announce the results of a suit filed against publisher Bungeishunju Ltd. relating to a report in its weekly magazine Shukan Bunshun and a book it published entitled ‘The Glory and Disgrace of UNIQLO’, which misrepresent the companies and damage the brands. The judgment finds the reports an accurate reflection of reality, which Fast Retailing and UNIQLO find sincerely regrettable. Fast Retailing and UNIQLO intend to thoroughly investigate the situation. NOTE: The article and book were published in Japanese only, in Japan“ (Fast Retailing PR 18.10.2013).

Als der japanische Autor Yokota Masuo<sup>64</sup> am 23. März 2011 sein Buch *Yunikuro teikoku no hikari to kage* (dt.: Licht und Schatten des Uniqlo-Imperiums) beim

---

den Autoren selbst angelegten Profilen, eine Übersicht der Profile kann hier abgerufen werden: <http://www.mynewsjapan.com/writers/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

63 Tōyō Keizai Inc.: Im Jahr 1898 gegründetes japanisches Verlagshaus, das sich auf die Publikation von Magazinen und Büchern aus den Bereichen Wirtschaft und Politik spezialisiert hat. Betreibt zudem einen Onlinenachrichtendienst unter: <https://toyo-keizai.net/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

64 Yokota Masuo 横田増生 (\*1965 in Shizuoka) arbeitet als freischaffender Journalist.

japanischen Verlag Bungei Shunjū publizierte, hatte er sicherlich mit der medialen Abdeckung seiner Ergebnisse in Form von entsprechender Berichterstattung zum Buch gerechnet, und auf diese sicherlich auch gehofft. Schließlich handelte es sich nicht um seine erste Veröffentlichung im Bereich der investigativen Unternehmensrecherche. Schon zuvor hatte er sich unter einem ähnlich lautenden Titel (jap.: *Amazon dotto komu no hikari to kage*; dt.: Licht und Schatten von Amazon.com) mit den Aktivitäten des Online-Händlers Amazon Japan beschäftigt, indem er sich in das Unternehmen einschleuste. Er arbeitete selbst ein halbes Jahr lang als Angestellter im Logistikzentrum Ichikawa des Internetversandhändlers in der Präfektur Chiba. Auf Basis dieser Recherchen veröffentlichte er 2005 das oben genannte Buch. Dass ihm seine sechs Jahre später veröffentlichten Rechercheergebnisse zum Fast Fashion-Giganten Uniqlo im Juni 2011 eine Verleumdungs-klage von Seiten des Unternehmens und damit vom „zweitreichsten Mann Japans“ (Forbes 2017) einbringen würde, zudem eine damit einhergehende Forderung nach einer Entschädigungszahlung in einer Höhe von 220 Millionen<sup>65</sup> Yen, dem Verlangen einer öffentlichen Entschuldigung und einem sofortigen Verkaufsstopp des Buches (vgl. Kazama 2014), kam für den Autor und den Verlag Bungei Shunjū jedoch sicherlich etwas unerwartet. Dass der Schwerpunkt der Publikation stärker auf die Schatten- als auf die Lichtseiten des Unternehmens gelegt wurde, lässt sich bereits erahnen. Innerhalb von acht Kapiteln nimmt Yokota den Betrieb unter die Lupe, und kein Blatt vor den Mund. Besonders die Inhalte der Kapitel<sup>66</sup> fünf und sechs des Buches waren es, die zum Prozess führten. In diesen wird von den vermeintlich schlechten Arbeitsbedingungen im Unternehmen berichtet, sowohl von denen in Japan als auch denen in China. Yokota soll diese u. a. durch das Interviewen ehemaliger Mitarbeiter recherchiert haben. Die Existenz dieser Interviewpartner bzw. die Richtigkeit des Gesagten zweifelte Fast Retailing allerdings an und bildete damit einen Hauptpunkt der Anklageschrift. Unter dem Titel „Bei Uniqlo arbeiten, im Inland“ (jap.: *Yunikuro de hataraku koto, kokunai-hen*) beginnt Yokota das fünfte Kapitel mit den Schilderungen zweier ehemaliger Mitarbeiter, die er unter den Pseudonymen Kajimoto Hiroki und Hirayama Shinji

---

65 Der genannte Betrag entspräche umgerechnet einer Summe von etwa 1.820.840,00 Euro (Kursstand vom 25.01.2020, 1 EUR ≈ 120,82 JPY).

66 Das Inhaltsverzeichnis des Buches setzt sich folgendermaßen zusammen: Vorwort – Tiefe Einschnitte infolge einer unabhängigen Untersuchung; 1. Kapitel – Die eiserne Führung; 2. Kapitel – Von der Kleiderherstellung bis zum Verkauf; 3. Kapitel – Die Kehrseite über den Wechsel des Direktors; 4. Kapitel – Die Fesseln des Vaters; 5. Kapitel – Bei Uniqlo arbeiten, im Inland; 6. Kapitel – Bei Uniqlo arbeiten, in China; 7. Kapitel – Die alternative Antwort namens ZARA; 8. Kapitel – Yanai Tadashi gefragt; Schlusswort – Legt Yanai sein Amt nieder, dann ist da nur Yanai.

vorstellt. Bei beiden handele es sich um ehemalige Filialleiter, die von 15 bis 16 Stunden-Schichten, zahlreichen unbezahlten Überstunden und einer insgesamt belastenden Arbeitsatmosphäre berichten. So wird Kajimoto, der gleich nach seinem Universitätsabschluss im Jahr 1997 in das Unternehmen eintrat und dort innerhalb eines Jahres zum Filialleiter aufstieg, folgendermaßen zitiert:

„In meinem Fall war es so, dass ich schon vor den offiziellen Öffnungszeiten da war. Um acht Uhr morgens schloss ich den Laden auf. Nach den offiziellen Öffnungszeiten habe ich dann noch restliche Arbeiten erledigt. Als ich dann das Geschäft zuschloss und nach Hause ging, war es gewöhnlich so zwischen 22 und 23 Uhr. Und weil die Stellung als Filialleiter offiziell als Verwaltungsposten gilt, gab es keinerlei Überstundenvergütung, wie viele Überstunden man auch leistete. Aber auch wenn ich Filialleiter war, so habe ich, während der Laden geöffnet hatte, ja auch die gleichen Arbeiten wie die anderen Mitarbeiter erledigt, habe beispielsweise die Kunden beraten und im Verkauf mitgemacht. Und alles, was dann zu den Arbeiten eines Filialleiters gehörte, musste vor oder nach der Öffnung des Ladens erledigt werden. [...]“ (Yokota 2011: 161).

Sowohl Kajimoto als auch Hirayama berichteten davon, dass ihre monatliche Arbeitszeit oftmals die 300 Stunden-Marke überschritten habe (siehe ebd. 161 ff.). Verschärft habe sich die Situation zusätzlich ab April 2007, nach der Einführung eines neuen Stundenerfassungssystems mit Zeitkarten.

Nachdem in den japanischen Medien vermehrt über das Thema *nabakari tenchō*<sup>67</sup> berichtet wurde, habe man von offizieller Seite verboten, dass Filialleiter bei Uniqlo über 240 Stunden im Monat arbeiteten, so Hirayama (siehe ebd. 163). Das neue Zeitkartensystem habe langfristig jedoch zu keiner Verbesserung geführt, sondern nur dazu, dass man seine Zeitmessungskarte ausgecheckt hätte, um dann zurück in den Laden zu gehen und restliche Arbeiten zu erledigen (siehe ebd. 164).<sup>68</sup>

---

67 Der japanische Ausdruck *nabakari tenchō* 名ばかり店長 bedeutet so viel wie „nur dem Namen nach Filialleiter“. Gemeinsam mit dem Ausdruck *nabakari kanrishoku* 名ばかり管理職 (dt.: nur dem Namen nach ein Verwaltungsposten) wurde das Thema in den Jahren 2007 und 2008 in den japanischen Medien populär, als bekannt wurde, dass McDonalds Japan das Prinzips gezielt auf seine Mitarbeiter anwende, um keine Überstundenvergütung leisten zu müssen.

68 Zudem wird im Buch von bis ins kleinste Detail festgehaltenen (Verhaltens-)Regeln berichtet. So u. a. von den drei großen Pflichten (jap.: *san dai sekinin*) für Filialleiter innerhalb eines *tenchō gaidobukku* (dt.: Guidebook für Filialleiter): 1. Den Umsatz und den Gewinn maximieren (jap.: *Uriagedaka to rieki wo kyokudai ka suru*), 2. Die Kundenzufriedenheit erhöhen (jap.: *Kokyaku manzokudo wo takameru koto*), 3. Das

Wesentliche Streitpunkte im Prozess waren die Aussagen der Interviewten in Bezug auf die vermeintliche Überschreitung von monatlich 300 Arbeitsstunden, das vorherige Ausschecken mit der Zeitkarte und die danach geleisteten Überstunden, zudem die Behauptung, dass die Zentrale davon gewusst und es stillschweigend anerkannt hätte. Uniqlo als Ankläger habe ferner die Glaubwürdigkeit der interviewten Mitarbeiter angezweifelt (siehe My News Japan 2012; vgl. Kazama 2014; Business Journal 2014). Nach einer entsprechenden Beweisführung attestierte das Landgericht Tōkyō den kritisierten Aussagen im Buch jedoch „eine in den wesentlichen Punkten hohe Glaubwürdigkeit“ (jap.: *jūyō na bubun ga jinjitsu*) zu, so dass Fast Retailing den Prozess in allen Punkten verlor, auch im darauffolgenden Berufungsprozess musste der Konzern sich geschlagen geben. Der Autor Yokota äußerte sich zum erschöpfenden Verfahren folgendermaßen:

„Die Vorbereitungen für diesen Prozess haben unglaublich viel Zeit in Anspruch genommen. Ich hatte gar keine Zeit mehr für andere Arbeiten. Auch die psychische Belastung war unerträglich“ (Kazama 2014).

Nachhaltig eingeschüchtert haben die Vorkommnisse den Journalisten nicht. So wenig, wie Yokota mit einem aufwendigen Rechtsprozess aufgrund seiner Veröffentlichung gerechnet hatte, so wenig hat das Unternehmen vermutlich die Folgen einer einzigen Aussage im Zuge eines Interviews im Jahr 2015 vorausgesehen. Für die März-Ausgabe des japanischen Business-Magazins *President* wurde Yanai Tadashi in der Rubrik „*Hirokane Kenshi*<sup>69</sup> no ,nihon no kiman ‘kaibō‘“ (dt.: Hirokane Kenshi nimmt japanische Schlüsselfiguren unter die Lupe) von besagtem Hirokane interviewt. Eine darin getätigte Aussage brachte Yanai den Wiederauftritt seiner investigativ ermittelten Journalisten-Nemesis ein. Hirokane spricht Yanai zu Beginn des Artikels auf kritische Äußerungen an, die das Unternehmen in letzter Zeit vermehrt als „black company“ bezeichnen würden (jap.: *Saikin wa burakku kigyō no hihan wo ukete imasu ne*). Yanai äußert sich rechtfertigend zu den Vorwürfen. Der folgende Auszug des Interviews enthält den maßgeblichen Satz, den Yokota als Einladung auffasste:

---

Personal ausbilden (jap.: *Buka wo ikusei suru*). Diese stünden gemeinsam mit weiteren detaillierten Arbeitsaufträgen zusammen auf einer Seite zusammengefasst. Es gäbe, neben zahlreichen weiteren Manuals innerhalb einer Filiale „drei große Manuals“, die Filialleiter-Anleitung (jap.: *tenchō manyuaru*), die Anleitung für den Stellvertreter (jap.: *daikō manyuaru*) und die Arbeitsanleitung (jap.: *sagyō manyuaru*) für die Angestellten. Für weitere Einzelheiten zum Thema siehe Yokota 2011: 166-169.

69 Hirokane Kenshi 弘兼憲史 (\*1947 in Yamaguchi-ken) ist ein japanischer Manga-Zeichner und Autor.

„Ich denke nicht, dass wir ein sogenannter ‚schwarzer Betrieb‘ sind. Als wir noch in der Etablierungsphase steckten, gab es möglicherweise Überstunden. [...]. Aber insbesondere in den letzten zehn Jahren hat sich die Arbeitsweise wieder um 180 Grad gewendet. [...]. Die Menschen, die schlecht über mich sprechen, haben mich doch wahrscheinlich noch nie getroffen. Diese können sich doch das Unternehmen ansehen, und einfach Mitarbeiter werden oder einen Teilzeitjob annehmen und so vollständig erfahren, was wir für ein Unternehmen sind“ (President 2015).

Gesagt, getan. Dies dachte sich Yokota Masuo und äußerte zu seinen Beweggründen, sich nochmals mit dem Unternehmen zu beschäftigen, das ihn einen langwierigen Prozessmarathon einbrachte, das folgende:

„Uniqlo hat mich aufgrund meines Werkes wegen Verleumdung verklagt und wollte über 220 Millionen Yen Schadensersatz. Ich habe den Prozess zwar gewonnen, aber dann hat Yanai Tadashi danach in einem Interview Folgendes gesagt: ‚Aber die Menschen, die schlecht über mich sprechen, haben mich doch wahrscheinlich noch nie getroffen. Diese können sich doch das Unternehmen ansehen, und einfach Mitarbeiter werden oder einen Teilzeitjob annehmen und so vollständig erfahren, was wir für ein Unternehmen sind.‘ Und so dachte ich mir, wenn das so ist, dann recherchiere ich während ich dort arbeite. Und nun kommt alles ans Licht, von über 800 Arbeitsstunden bei Uniqlo, die Wahrheit über die unbezahlten Überstunden und den Arbeitskräftemangel“ (Advertimes 2017).

Yokota arbeitete daraufhin ab Herbst 2015 knapp ein Jahr lang verdeckt in verschiedenen Uniqlo-Lagern. Er recherchierte wieder in wallraffscher Manier vor Ort und veröffentlichte 2016 im Magazin *Shūkan Bunshun* seine Erlebnisse in Artikelform. Yanai und sein Unternehmen konnten sich nach Yokota nicht rehabilitieren, die Schattenseiten von 2011 wurden nun nochmals eindringlich thematisiert und nachhaltig festgehalten. Ein 27 Seiten langer „Report mit vollem Körpereinsatz“ (jap.: *konshin repōto*) des Journalisten wurde zusätzlich aufgrund großer Nachfrage im Januar 2017 als E-Book unter dem Titel „Ein Jahr lang Undercover bei Uniqlo“ (jap.: *Yunikuro sennyū ichinen*) veröffentlicht (Yokota 2017b). Auch international erregte der Fall Aufsehen und fand zahlreiche Rezeption, so widmete beispielsweise der in Tōkyō ansässige Autor Philip Brasor dem Undercover-Einsatz und den vorgelagerten Geschehnissen einen ausführlichen Artikel in englischer Sprache in der *Japan Times* (Brasor 2016), Vivian Hendriksz von der Mode-Plattform *FashionUnited* berichtete über die Geschehnisse und auch in der Buchveröffentlichung von Jeffrey Kingston<sup>70</sup> über Pressefreiheit in Japan

---

70 Jeffrey Kingston ist zurzeit Professor an der Temple Universität in Tōkyō und Direktor der dortigen Asienstudien-Abteilung.

erwähnten Lawrence Repeta<sup>71</sup> und Sawa Yasuomi<sup>72</sup> unter dem Thema „Chilling effects on news reporting in Japan’s ,anonymous society“ in einer kurzen Episode den Vorfall (Repeta; Sawa 2017). Yokotas neuer Report kommt an, in einem Interview mit dem Journalisten Ônishi Yasuyuki für die *Advertimes*<sup>73</sup> äußert er sich im März 2017 zu den Schwierigkeiten, die er aufgrund seiner Vor-Ort-Recherche hatte.<sup>74</sup> Shûkan Bunshun und Yokota waren sich einig, dass man, auch wenn es ein großes Risiko gäbe, wieder verklagt zu werden, den Undercover-Einsatz wagen solle.

Yokotas Artikel und sein Report erfreuten sich einer großen Nachfrage, weil das Thema von Beschäftigungsbedingungen medial immer wieder gerne aufbereitet wird, insbesondere seit dem Selbstmord einer Mitarbeiterin der japanischen Werbeagentur Dentsû im Jahr 2015.<sup>75</sup> Während seines Einsatzes musste Yokota mit finanziellen Schwierigkeiten kämpfen. Zwar habe er durch seinen Job Geld verdient, dies habe jedoch kaum gereicht. Er habe auch ab und an kleinere Artikel verfasst, für größere Aufträge wäre neben seiner Arbeit bei Uniqlo jedoch keine

71 Lawrence Repeta ist Professor für amerikanisches und internationales Recht an der Tôkyôter Meiji-Universität.

72 Sawa Yasuomi ist als Journalist bei der japanischen Nachrichtenagentur Kyôdô News angestellt und dort verantwortlich für den Bereich der investigativen Recherchen und In-Depth-Reporting.

73 Online-Informationsportal für Marketing und Werbung von Senden Kaigi Co., Ltd.: <https://www.sendenkaigi.com/company/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

74 Siehe Artikel „*Yokota Masuo ga kataru raitâ-jânarisuto hatarakikata*“ [dt.: Yokota Masuo berichtet von seiner schriftstellerischen und journalistischen Herangehensweise], 30.03.2017: <https://www.advertimes.com/20170330/article247135/> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

75 Die 24-jährige Takahashi Matsuri, Mitarbeiterin im Bereich Online Advertising der Werbeagentur Dentsû, hatte sich am 25.12.2015 mutmaßlich aufgrund von Überarbeitung das Leben genommen. Sie stürzte sich vom Firmenwohnheim in den Tod. Zuvor hat sie auf ihrem Twitter-Profil @matsuririri Nachrichten verfasst, die Einblick in ihre Verzweiflung gaben. Das Profil selbst ist aktuell privat geschaltet, die Nachrichten sind jedoch in Form von Screenshots bzw. in Internetarchiven abrufbar. Darin berichtet sie von Überstunden und sogenanntem *morahara* (moral harassment) am Arbeitsplatz. Der Skandal rund um Dentsû nahm solche Ausmaße an, dass CEO Ishii Tadashi im Dezember 2016 die Niederlegung seines Postens verkündete. Vgl. hierzu die Presseveröffentlichung von Dentsû vom 29.12.2016 unter: <http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2016155-1229.pdf> sowie die Berichterstattung der SankeiBiz unter: <http://www.sankeibiz.jp/business/news/170331/bjsj1703310500002-n1.htm> (letzter Zugriff vom 25.01.2020).

Zeit geblieben, einen Vorschuss vom Verlag habe es nicht gegeben. Doch diese Unsicherheiten dürfte Yokota gewöhnt sein, war er doch nicht nur schon bei Amazon und Uniqlo aktiv, sondern auch bei dem japanischen Paketzusteller und Transportdienst Yamato (siehe Yokota 2015; 2017a).<sup>76</sup>

---

76 An dieser Stelle ist anzumerken, dass längst nicht nur Fast Retailing regelmäßig mit Vorwürfen aufgrund mutmaßlich schlechter Beschäftigungs- und Produktionsverhältnisse zu tun hat. Auch Ryōhin Keikaku wurde massiv ins Licht der Öffentlichkeit gerückt, als im Februar 2017 der englischsprachige Report mit dem Titel „The Myanmar Dilemma“ publiziert wurde. Dort wird Muji, neben anderen bekannten Marken (darunter C&A, H&M, Primark, u. a.), angeführt. Einzelheiten zu Mujis Aktivitäten in Myanmar sind im Report genannt, der vollständig online zur Verfügung steht: <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2017/02/170731-The-Myanmar-Dilemma-update-web-1.pdf> (letzter Zugriff vom 25.01.2020). Im Februar 2017 veröffentlichte FR zudem eine Liste unter dem Titel „UNIQLO Core Partner Factory List“ (jap.: *Yunikuro jūyō torihikisaki kōjō risuto*) mit Hauptzulieferern aus den Ländern Bangladesch, Kambodscha, China, Indonesien, Japan, Thailand, Vietnam, nachdem Recherchen der Hongkonger SACOM (Students and Scholars against Corporate Misbehaviour) und ein darauf basierender Bericht der englischen Organisation „War on Want“ enormen öffentlichen Druck auf das Unternehmen ausühte. Abzurufen ist die Zulieferer-Liste auf der Homepage des Unternehmens unter: <https://www.fastretailing.com/jp/sustainability/labor/list.html> (letzter Zugriff vom 26.01.2020).