

## 7 Ergebnisse und Diskussion der japanischen Markeninszenierung

---

Das Ziel der vorliegenden Dissertation bestand in der detaillierten Herausarbeitung von sich in externen Kommunikationsprozessen manifestierenden und Unternehmensbild konstituierenden Mechanismen japanischer Markeninszenierungen anhand der beiden Unternehmen Mujirushi Ryôhin und Uniqlo. Das Vorhaben setzte zunächst die Identifizierung von Strukturen und relevanten Akteuren auf nationaler Ebene voraus, um darauf aufbauend inhaltliche Positionen, Mittel und zentrale Motive der Kommunikation anhand der beiden Fallbeispiele aufzuzeigen. Die Studie fand innerhalb der drei Untersuchungskategorien „Unternehmen“, „Öffentliche Diskussion“ und „Kommunikation“ statt, durch die eine systematische Anfertigung der fallstudienbezogenen *kaishagramme* erst ermöglicht wurde.

Die Befunde der Arbeit werden nun in den folgenden drei Unterkapiteln 7.1 bis 7.3 zusammengefasst. So wird der Interdependenzkreis der japanischen Markeninszenierungen aus dem privatwirtschaftlichen Sektor mit der in Kapitel 3.2. behandelten systemrelevanten Ebene in der Diskussion unter 7.4 „Consume Japan“ geschlossen und das Fallbeispiel Japan letztlich auf einer global relevanten Ebene verortet.

### 7.1 ZUR BEDEUTUNG VON MUJIRUSHI RYÔHIN UND UNIQLO

Das vierte Kapitel beschäftigte sich zunächst mit der Frage, auf welche Weise sich die Marken außerhalb sowie innerhalb Japans inszenieren und welche Bedeutung ihnen damit auf dem Markt zukommt. Es wurde der Status Quo vorgestellt, um somit auf die weitere Analyse vorzubereiten. Um die Nachvollziehbarkeit für diesen Teil zu gewährleisten, wurde für die strukturelle Darstellung eine am

Marketing-Mix angelehnte Sturktur mit den vier Themenblöcken „product“, „price“, „promotion“ und „place“ gewählt, inhaltlich orientierte sich der Abschnitt am Punkt „Produktinformation/background“ des Analyseleitfadens Haehling von Lanzenauers (vgl. Anhang).

Um die Unaufgeregtheit der Marke Mujirushi Ryôhins, die als minimalistischer Gegenpol in hektischen Zeiten des Überflusses agieren soll (vgl. Fukasawa 2010: 82), zu gewährleisten, liegt das Credo seit jeher auf einer „bewussten Materialauswahl“ (jap.: *sozai no sentaku*), der „Herstellungsprozessüberwachung“ (jap.: *kôtei no tenken*) und der „Vereinfachung und Reduktion von Verpackungsmaterial“ (jap.: *hôsô no kanryakuka*). Mujis *empty-vessel*-Prinzip dient als universell einsetzbarer Wertekanon, der auf der einen Seite das Gefühl und auf der anderen die Rationalität stimulieren möchte. Mujis Produkte sollen nicht als Medien dienen, um die Charakteristika ihrer Designer zu repräsentieren, sondern als funktionale Basics, die einer steten Reflexion in Design-, Material- und Herstellungsbelangen unterlägen. So sollen sie das Leben aller Menschen verbessern, die sich nach der oxymoristischen Nichts-Ergänzung im Alltag sehnen. Als weiteren Erfolgsfaktor nennt Firmenpräsident Matsuzaki Satoru die passgenaue Produkthanpassung an lokale Standards, die er als „Indigenisierung“ bezeichnet, dies schließt beispielsweise Größenveränderungen von Wasserflaschen oder Reiskochern für den chinesischen Markt mit ein.

Auch Uniqlo möchte sich, ähnlich wie Mujirushi Ryôhin, durch Qualität, günstige Preise und durch zeitloses und funktionales Design seiner Bekleidungsprodukte auszeichnen, die „beim Tragen ein gutes Gefühl vermitteln und auf diese Weise das Leben von jedermann bereichern sollen“ (jap.: *Hitobito no seikatsu wo yutaka ni suru kyûkyoku no fudangi desu*) (Yanai 2017). Umgesetzt wird dies durch Produktlinien, die mit speziellen und innovativen Funktionalitäten ausgestattet sind, z. B. Wärme-/Kälte- oder Windregulierungsbeschichtungen wie Heattech, Airism oder Blocktech. Das simple Design soll die Produkte auch hier zu treuen Basics des Alltags für jedermann avancieren lassen. Als „Specialty Store Retailer of Private-Label Apparel“ (jap.: *apareru seizô kourigyô*, engl. Abk. SPA) kontrolliert Uniqlo den gesamten Herstellungsprozess, von der Planung über die Produktion bis hin zum Verkauf. Dieses Vorgehen soll maßgeblich dafür verantwortlich sein, dass Gros der Produkte zu günstigen Preisen anbieten zu können.

Der Faktor Preisgestaltung dagegen beeinflusst insbesondere die Wahrnehmung Mujirushi Ryôhins im Ausland. Während die Marke innerhalb Japans mit seinen Statuten, u. a. Qualitätsprodukte zu angemessen günstigen Preisen anzubieten, überzeugt, führen erhöhte Produktpreise, beispielsweise in Deutschland, aber auch im asiatischen Ausland, zu einem unauflöslichen Widerspruch in der bezeichnenden Markenidentität, so dass Muji zwar von Minimalismus-, Design-

Liebhabern und Japan-Affinen bevorzugt wird, allerdings durch diesen Aspekt keine Chance auf die Attraktivität für ein breiteres Publikum hat (vgl. hierzu auch Watanabe 2006), wohingegen es Uniqlos Preisgestaltung in den meisten Fällen erreicht, sich dem Länderniveau entsprechenden preisgünstigen Segment zuzuordnen.

Mujis Management-Team um Kanai und Matsuzaki sind nicht in dem Maße als „Seele“ der Marke zu sehen wie es bei Uniqlos Gründer Yanai Tadashi der Fall ist, da dieses bei Muji im Laufe der Jahre mehrfachen Wechseln unterlag. Allerdings muss Tsutsumi Seiji und Tanaka Ikkô ein dem entsprechendes sinnstiftendes Markenmoment zugeordnet werden, gelten sie noch bis heute als Hauptinitiatoren der Philosophie hinter Muji. Indem man sich immer wieder auf „Tanakas Handschrift“ in der Kreation beruft, in der Modernität und Rationalität mit traditionell japanischen Ästhetikidealen verknüpft seien, wird dem Muji zugrundeliegenden Markenkern, dem „Wesen“ des Konzeptes bis heute große Authentizität zuteil. Für die Komplettierung einer konsequenten Unternehmensidentität sorgt das Corporate Design in allen externen, aber auch internen Kommunikationskanälen, sei dies in Form von Postern, Imagefilmen, Werbefilmen, Zeitschriften, Büchern, Uniformen oder auch den Mitarbeiter-Manuals und Schulungen. Neben der Nutzung seiner Social-Media-Kanäle spielt bei Muji innerhalb Japans immer noch der Einsatz von Zeitschriften als Werbemedium bei der Promotion aktueller Angebote, neuer Produkte oder Aktionen eine zentrale Rolle, wenn auch nicht die entscheidende, denn auch Muji-eigene Veröffentlichungen, Vorträge und Interviews, sowohl von kreativer Seite als auch vom Management-Team, sollen das Unternehmen nicht nur präsent halten, sondern auch transparent und nahbar gestalten. Dem aktuellen Kreativchef Hara Ken'ya nach ginge es dem Unternehmen nicht darum, den Begierden des Konsumenten nachzukommen, sondern um viel mehr, nämlich um die Kreation eines neuen Marktes der Sinnhaftigkeit, auf dem der reflektierte Konsument sich durch Konsum nicht vergnügt, sondern begnügt.

Zwar ist es auch Uniqlos Mission, durch die Simplizität und Funktionalität seiner Mode den Alltag der Menschen zu verbessern; mit dem Gedanken an die Kreation eines neuen ideellen Marktes im Sinne Mujis wird jedoch nicht gearbeitet, dafür das ehrgeizige wirtschaftliche Ziel angestrebt, zum weltweit führenden „digital apparel retailer“ aufzusteigen (Fast Retailing Jahresbericht 2016: 16). Uniqlo beabsichtigt eine schrittweise Reduktion von klassischen above-the-line<sup>1</sup>-Werbemitteln, zu denen Flyer, Prospekte in den Ladengeschäften oder Einlagen in Tageszeitungen zählen, aber auch TV-Spots, um sich so auf die digitalen

1 Above the line (ATL) アバブ・ザ・ライン/ラインの上 (jap.: *ababu za rain/rain no ue*): Mittels klassischer Medien wie Fernsehen, Zeitung, Radio oder Zeitschrift kommunizierte, und als solche klar erkennbare, Werbemaßnahmen.

Kommunikationskanäle zu konzentrieren und die spezifischere und damit effizientere Ansprache des Kunden, sowie den direkten Austausch mit diesem, weiter auszubauen.

Die Vermittlung des muji-eigenen Wertesystems geschieht nicht nur durch den reinen Produktvertrieb in den regulären Filialen, sondern darüber hinaus auch in Restaurants (Café&Meal MUJI), thematisch spezialisierten Ladengeschäften (MUJI to GO, MUJI BOOKS<sup>2</sup>), Campinganlagen (MUJI Outdoor), in Shops, die eklektische Wohn- und Lifestyle-Accessoires anbieten (Found MUJI, IDÉE) und in zahlreichen Convenience Stores der Ketten Family Mart und Sunkus. Zwar ist auch Muji mit seinen Unternehmungen erfolgreich im Auslandsgeschäft vertreten, allerdings übertrifft Uniqlos Präsenz die Mujis im Ausland um ein Vielfaches, was das Ziel, durch weitere ausländische Filialeröffnungen, vor allem aber den Ausbau des Onlinegeschäftes den Weltmarktführern ernsthaft Konkurrenz zu machen, ehrgeizig, aber keinesfalls utopisch erscheinen lässt. Auch der gezielte Aufbau der Trendmarke GU soll zur steten Präsenz des Mutterkonzerns Fast Retailing beitragen, die, sollte sie den europäischen Markt in den nächsten Jahren geschickt positioniert erreichen, als ernstzunehmender Konkurrent zu Günstigmodemarken für das junge Publikum wie Primark oder H&M avancieren könnte.<sup>3</sup> Doch international gesehen gilt, ähnlich wie für Mujirushi Ryôhin, bisher auch für Uniqlo immer noch das asiatische Ausland als erfolgreicherer Absatzmarkt.

## **7.2 MARKE UND UNTERNEHMEN ALS SOZIOKULTURELLES NARRATIV**

Im fünften Kapitel wurde unter „Mujirushi Ryôhin und Uniqlo in der öffentlichen Diskussion“ zunächst der Frage nachgegangen, ob überhaupt eine relevante öffentliche Diskussion innerhalb Japans identifiziert werden kann. Nach der klaren Bestätigung dieser Frage anhand von unzähligen fallstudienbezogenen Publikationen auf dem japanischen Buchmarkt, musste gefragt werden, welche Akteure sich an der Diskussion beteiligen, welche Inhalte diese verbreiten und ob zudem

- 
- 2 Meist als Abteilung in regulären Ladengeschäften zu finden und bisher nur in Japan sowie Hong Kong, China und Taiwan existent (Stand 12/2017).
  - 3 Zwar tauchen immer wieder Meldungen in der internationalen Presse zu geplanten GU-Eröffnungen im u.s.-amerikanischen und europäischen Verkaufsraum auf, diese haben sich allerdings noch nicht bestätigt. Das asiatische Ausland mit Filialen in Taiwan, Hong Kong, Shanghai stellt auch hier bisher den attraktiveren Markt dar.

auch inhaltliche Kategorien definiert werden können, um damit ein erstes strukturelles Gerüst innerhalb der breit gefächerten Diskussion aufzubauen.

An dieser Stelle könnte die verhältnismäßige Vernachlässigung der Diskussionsbeiträge von Konsumentenseite auf den offiziellen Online-Medien der Unternehmen angemerkt werden, z. B. innerhalb von Kommentaren und Posts bei Facebook, Instagram oder sonstigen Foren. Da der Schwerpunkt dieser Arbeit jedoch auf einer ersten Erarbeitung von thematischen Kernkategorien in diesem Bereich lag, innerhalb derer ein Großteil der grundlegenden publizierten Diskussionsbeiträge eingeordnet werden können, war die Konzentration auf den japanischen Buchmarkt nicht nur angemessen, sondern notwendig. Allerdings bietet nach dem primären Strukturentwurf dieser Studie die Ergänzung des Themas durch eine spezifischere Online-Feedback-Untersuchung ein attraktives Gebiet für weitere japanologische Markenforschungen, z. B. im Bereich der Fremd- und Selbstwahrnehmung.

Nachdem die Auswahl der Literatur anhand festgesetzter Kriterien (Sprache, Art des Mediums, Zeitraum) getroffen wurde, konnten durch die inhaltlichen Schwerpunktssetzungen unterschiedliche Kategorien der Auseinandersetzung mit den Marken vonseiten der Autoren herausgearbeitet werden.

Kategorienübergreifend wurde in einem Großteil der Werke den Unternehmen ein Innovatorenstatus zugeordnet. Warum und durch welches Vorgehen sie diesen erreicht haben, erklären meist Autoren aus der unmittelbaren Praxis. Wer also sind die Akteure, die nicht nur über die Unternehmen schreiben, sondern damit auch zur Produktion von Markennarrativen beitragen, abseits von offiziellen bzw. klar erkennbaren Kommunikationskanälen der Unternehmen?

Auf der einen Seite handelt es sich zumeist um Wirtschaftsjournalisten und Unternehmensberater, die sich der Thematik aus betriebswirtschaftlicher Perspektive annähern und sich mehr oder minder intensiv mit den harten Fakten der Mikroebene, also den Betrieben an sich, beschäftigen.<sup>4</sup> Bei der Erläuterung von Designkonzepten und Werbung handelt es sich meist um mehr oder weniger ersichtliche Kooperationsarbeiten von Buchverlagen und Unternehmen.<sup>5</sup> Sehr breit und allgemein beschäftigen sich auf der anderen Seite Autoren aus einer Makroperspektive mit gesellschaftlichen, sozialen, politischen und philosophischen Aspekten von Konsumententwicklungen in Japan und verdichten dies anhand von Beispielen wie Mujirushi Ryôhin oder Uniqlo. Stellenweise handelt es um ehemalige

---

4 Siehe Kawashima (2008, 2012), Kunitomo (2009), Masuda (2016, 2010), Matsui Tadamitsu (2013), Matsushita (2010), Mizoue (2000), Saitô (2014), Tsukiizumi (2009, 2015), Watanabe (2006, 2012), Yasumoto (2012).

5 Siehe Nikkei Design (2015, 2016), Ôgawa (2008).

Angestellte der Unternehmen.<sup>6</sup> Gemein ist diesen oft eine zumeist eher als unkritisch zu bezeichnende Rezeption. Nichtsdestotrotz bieten die vielen Informationen und Anekdoten von dieser Seite den großen Vorteil, die Unternehmen aus interner und kreativer Perspektive zu begreifen. Allerdings handelte es sich nicht um ehemalige Mitarbeiter, die beispielsweise im Verkauf oder der direkten Warenproduktion tätig waren, Gebiete, in denen sehr wohl stärker mit kritischen Ausreißern zur rechnen ist, wie die Beiträge im Medienecho bewiesen haben.<sup>7</sup>

Nach Sichtung und inhaltlicher Sortierung des Materials konnten folgende vier thematischen Schwerpunkte der japanischen Diskussion identifiziert werden: (1) Zunächst folgte die Handhabung und damit auch die aktive Imageproduktion der Unternehmen als Phänomene der japanischen Wirtschaft. (2) Die Verortung der Firmen und ihrer Aktivitäten innerhalb von thematisch sehr breit angelegten Diskursen über Konsumpraxis und Konsumtrends bildete die zweite Kategorie, die (3) ästhetischen Ausführungen rund um das Produktdesign und die werberischen Darstellungen die dritte. (4) Abschließend mussten Berichterstattungen über im Allgemeinen als negativ zu bewertende Aspekte und Ereignisse in Zusammenhang mit Ryôhin Keikaku und Fast Retailing miteingeschlossen werden, hier wurde sowohl die nationale als auch internationale Berichterstattung berücksichtigt.

So erstellt der Wirtschaftsjournalist und freiberufliche Unternehmensberater Kawashima Kôtarô nicht nur 2012 einen mit reichlich Schaubildern, Tabellen und Grafiken illustrierten Uniqlo-Guide aus betriebswirtschaftlicher Perspektive (Kawashima 2012), sondern beschäftigte sich auch vier Jahre zuvor in *Naze Yunikuro Dake Ga Ureru No Ka* (dt.: Warum verkauft sich nur Uniqlo?), in dem er sich zusätzlich Uniqlos Leitfigur Yanai Tadashi und diesem zugeordnete „Yanai-ismen“ abhandelt (Kawashima 2008: 133), mit dem Unternehmen. Der Unternehmensberater Watanabe Yonehide widmet sich mit seinem 2012 erschienenen Werk, in dem es vorwiegend um die globale Strategie und Managementreform Mujirushi Ryôhins, bereits zum zweiten Mal dem Kaufhaus, nachdem er schon 2006 zu den Reorganisationsbemühungen und Erfolgsfaktoren der Firma veröffentlichte und sich dort vorwiegend auf den chinesischen Markt konzentrierte. Watanabe weist auf mögliche Hürden im internationalen Betrieb hin, die im Wesentlichen auf kulturellen Differenzen beruhen würden, da sich die durch die Firmenphilosophie Mujis übermittelten Werte in der Geschäfts- und Konsumpraxis häufig von Land zu Land unterscheiden würden. Er beschreibt den Standardisier-

---

6 Siehe Fukasawa (2011), Miura; Tsutsumi (2009), Miura (2006, 2007, 2009, 2012, 2014), Ueno; Tsuji (2008).

7 Onlineportale wie My News Japan, der Undercover-Autor Yokota Masuo (2011, 2017b) sowie japanische und internationale Tageszeitungen (online/offline).

ungsprozess des operativen Geschäfts hier als partielle „Japanisierung“ (jap.: *nihon-ka*).

Der freischaffende Wirtschaftsjournalist Mizoue Yukinobu wiederum bricht den Erfolg der Lifestyle-Unternehmen (jap.: *raifusutairu kigyô*) auf ihre einfach angeleitete Alltagsästhetik und die umfassende Lifestyle-Vorlagen herunter (jap.: *raifusutairu teian kigyô*). In „*Mujirushi Ryôhin vs. Yunikuro*“ äußert Mizoue schon im Jahr 2000 die griffige These: Je komplexer sich ein Sachverhalt gestaltet, desto eher sehnt sich der Mensch, der sich mit diesem auseinandersetzen muss, nach klaren und vor allem einfachen Strukturen. Er weist zudem darauf hin, dass die gut durchdesignten Vorlagen für den Alltag nicht nur als Ausschnitt betrachtet werden dürfen, d. h. als reine Ausprägung geschäftstüchtiger Manager oder kreativer Designer, sondern alle Entwicklungen innerhalb eines übergreifenden Prozesses betrachtet werden müssen.

Trendforscher und ehemaliger Parco-Mitarbeiter Miura Atsushi dagegen geht 2009 in „Aufstand des Simple-Tribes. Das Aufkommen der Konsumenten, die keine Dinge kaufen“ (jap.: *Shinpuru-zoku no hanran. Mono wo kawanai shôhisha no tōjō*) sogar soweit, nicht nur die Existenz des Simple-Tribes zu deklarieren, sondern auch seinen Aufstand gegen die alten und unflexiblen Strukturen japanischer Unternehmen (jap.: *kyûrai-gata no kigyô*) auszurufen, die durch das Aufkommen eines jenen Konsumententypus auch immer stärker in Bedrängnis gerieten (Miura 2009: 3). Allerdings gäbe es auch die Unternehmen, die vom neuen Verbrauchertyp profitieren, der sich u. a. durch die Reduzierung von materiellem Konsum und durch die Veränderung seines Medien(nutzungs)verhaltens auszeichne; hierzu zählte er Uniqlo, vor allem jedoch Mujirushi Ryôhin. Wenn Miura also über den Simple Tribe schreibt, so handelt es sich für ihn um keinen schnell vergänglichen Konsumtrend, sondern um eine sich schon seit Jahrzehnten kontinuierlich in Bewegung befindende gesamtgesellschaftliche Transformation. Diese verankert er in vier Stufen, wobei er für die vierte Stufe der Konsumgesellschaft von 2005-2034 das „einfache Individuum“ als symptomatisch herausarbeitet. Dieses zeichnet sich nicht durch einen einfachen Verstand aus, sondern widmet sich, ganz im Gegenteil, der individuellen Selbstreflektion und der bewussten Gestaltung des Alltages, hinterfragt den eigenen Konsum und beschäftigt sich dem Sinn des gemeinschaftlichen Zusammenlebens, wodurch Miura eine ausgeprägte Tendenz hin zu einer Share-community erkennt (Miura 2012: 140 ff.).

Auch der Praktiker Fukasawa Megumi war lange Zeit sowohl bei Parco als auch der Saison Group beschäftigt. Er äußert sich in *Shisô to shite no 'Mujirushi Ryôhin'*. *Jidai to shôhi to nihon to* (dt.: Mujirushi Ryôhin als Ideologie. Zeitalter und Konsum und Japan) zur Fülle an Büchern zum Thema „Mujirushi Ryôhin“ und bestätigt den Eindruck der vorliegenden Arbeit, dass sich ein Großteil von

diesen wiederholt nur aus wirtschaftswissenschaftlicher oder designästhetischer Perspektive dem Thema widmen. Aufgrund dessen wählte Fukasawa eine andere Perspektive: Mittels einer dichten Beschreibung und Verortung innerhalb des vorherrschenden Zeitgeistes beschäftigte er sich mit dem „Kern der Anziehungskraft“ (jap.: *Nani ga koa no miryoku na no ka*) von Muji, auch wenn die Konkurrenz im Niedrigpreissektor, darunter Uniqlo und Daisô, immer stärker werde (Fukasawa 2011: 5f.). Auch er spricht sich dafür aus, die Marke nicht als alleinstehendes Phänomen zu betrachten, sondern im Rahmen der Diskussion um nationale Konsumkultur und internationale Konsumkulturen zu betrachten.

Designästhetische Publikationen, wie beispielsweise die beiden Bände „*Mujirushi Ryôhin no dezain*“ (2015 und 2016) von Nikkei Design oder „*Yunikuro no dezain – Yunikuro no kôkoku dezain 1999-2007*“, stützen sich häufig auf persönliche Interviews mit Mitgliedern des Kreativteams oder des Managements. Zur Erläuterung des Kommunikationsdesigns werden auch in diesen Fällen wiederholt auf Kampagnen aus dem Bereich der Unternehmenswerbung (jap.: *kigyô kôkoku*) zurückgegriffen, auf die man im Falle der Recherche zu Muji häufig antrifft, hierunter „Natur, Natürlich, MUJI“ (jap.: *shizen, tôzen, mujirushi*), „Horizont“ (jap.: *chiheisen*, 2003), „Teehaus“ (jap.: *chaya to Mujirushi Ryôhin*, 2005) oder „Dem Wasser gleich sein wollen“ (jap.: *mizu no yô de aritai*, 2009), wohingegen im Falle Uniqlos durch die klare zeitliche und thematische Fokussierung intensiver auf einzelne Aspekte eingegangen wurde. Auch hier darf der Leser jedoch keine dezidierte Auseinandersetzung innerhalb von designtheoretischen Diskursen erwarten, hierfür muss auf Veröffentlichungen der angestellten Kreativen selbst zurückgegriffen werden.<sup>8</sup>

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es auf dem japanischen Buchmarkt eine Fülle an Unternehmenspublikationen gibt, die sich der reinen Informationsübermittlung verschrieben haben. Oder Artikel publiziert werden, die wirtschaftlich relevante Kennzahlen in bloombergscher Manier wiedergeben, von neuen Produkten oder Shop-Eröffnungen berichten, oder zum wiederholten Male über die Philosophien und Strategien im mujiesquen „Design-meets-Modern-Zen“-Spirit oder dem erfolgreich Gewinn akkumulierenden Uniqlo-„Simple-Made-Better“-Prinzip schreiben. Das medial aber auch immer wieder situative Ausreißer sichtbar werden, in denen kritische Stimmen die Unternehmen zu Reaktionen gegenüber akut auftretenden Sachverhalten in unterschiedlichen Bereichen (z. B. Produktkritik,

---

8 Da bei Mujirushi Ryôhin die designphilosophische Unterfütterung als entscheidender Grundfeiler der Markenkommunikation dient, sollte bezüglich einer Auswahl relevanter Designdiskurs-Literatur auf Veröffentlichungen von Mujirushi Ryôhin-Kreativen wie Tanaka (1995); Koike (1992); Fukasawa (2005) oder Hara (2004, 2008a, 2008b, 2012, 2013b) zurückgegriffen werden.



Arbeitsbedingungen, u. a.) aufrufen, konnte in den Ausführungen zur Enthüllungsplattform „My News Japan“, den Recherchen des investigativen Journalisten Yokota Masuos und der internationalen Berichterstattung entnommen werden.

Betrachtet man die Verschiedenartigkeit der Diskussionen anhand der Stakeholder und der inhaltlichen Schwerpunktsetzungen, so kann als ein entscheidender Faktor des umfassenden Markennarrativs ausgemacht werden, was als Schnittmenge zwischen dem, was die Marken im Eigenbild repräsentieren möchten (Identität) und dem, was die Marken im Fremdbild repräsentieren (Bild) unter dem Schlagwort der Glaubwürdigkeit zusammengefasst werden, was im nächsten Schritt zu einer sich fest manifestierenden Authentizität führt. Je länger und damit stärker sich diese Schnittmenge behauptet, desto eher ist der Störfall von Unternehmensseite aus zu managen, sei dies durch stoisches Aussitzen bei Konsumentenprotesten oder durch moralische Kommentationen in den Medien bei einem Vorfall, der durch die sozialen Medien innerhalb kürzester Zeit viral lief. Dass diese Unverwundbarkeit allerdings nur eine vermeintliche ist, demonstriert das Beispiel Yokota Masuo, der als Einzelperson die Balance von Wollen und Sein eines Weltkonzerns zuerst sachte ins Wanken brachte, und, nach entsprechender Provokation von Unternehmensseite, nachhaltig erschütterte. Dies zeigt ein weiteres Mal, dass es von den Unternehmen aus zwar letztendlich um den Verkauf der Produkte geht, diese aber in leicht nachvollziehbare Geschichten der Glaubwürdigkeit im Sinne eines inszenatorischen Storytellings (jap.: *sutôrîteringu*) eingebunden sein müssen (siehe auch Belgorodski 2017: 171 ff.). Wie die Unternehmen nun ihre Geschichten dem Kunden erzählen, in welche inhaltlichen, visuellen, auditiven wie auch haptischen Momente sie diese verpacken, wurde in Kapitel sechs, der „Analyse von Kommunikationsmaßnahmen zwischen 2010 und 2016“ untersucht.

### 7.3 ANTAGONISTISCHE BEFUNDE IM KONTEXT DER GLOBALITÄT

Der dritte Teil dieser Arbeit beschäftigte sich unter dem Thema der „Produktionen von Marke und Unternehmen“ mit der detaillierten Betrachtung ausgewählter Kommunikationsmaßnahmen der Fallstudien auf externer Ebene, die im Zeitraum zwischen den Jahren 2010 und 2016 durchgeführt wurden. Sowohl inhaltliche als auch gestalterische Aspekte wurden erarbeitet, um der Leitfrage des Abschnittes nachzukommen, welcher Motivik man sich in aktuellen Markeninszenierungen bedient und mit welchen soziokulturellen Zuschreibungen darüber hinaus gearbeitet wird.

So konnte der „I am Muji“-Kampagne die für Mujirushi Ryôhin typische Visualität des Einfachen entnommen werden, in schwarz-weiß Tönen gestaltete fotografische Aufnahmen setzten sich zu einem Gesamtbild zusammen, dass Diversität genauso betont wie deren Legitimierung, indem unbekümmerte Schnappschüsse den Alltag unterschiedlichster Menschen wiedergeben. Verbreitung fanden die Aufnahmen vorwiegend durch den Online Foto- und Videodienst Instagram, wurden jedoch auch via Plakatwerbung an hoch frequentierten Orten und als In-Store-Displays in Japan und anderen Ländern platziert. Eine Besonderheit stellte die Tatsache dar, dass atypisch keine professionellen Models oder Schauspieler gebucht wurden, sondern es sich um Menschen handelte, die der Fotograf Jima auf den Straßen Tôkyôs, Berlins, New Yorks und Sydneys entdeckte und ihnen das gewisse „MUJI-Gefühl“ (jap.: *Mujirushi Ryôhin wo erabu kankaku kyôkan*)<sup>9</sup> attestierte. Das Moment der Lifestyle-Komplettierung tritt bei dieser Imagekampagne in den Hintergrund, um stattdessen den Menschen, seine Individualität, seine Autonomie und seinen Alltag darzustellen. Auch hier ist der für Muji typische kosmopolitische Aspekt bezeichnend, wird dieser nicht nur durch die Diversität der Abgebildeten, sondern auch durch die zweisprachige Kommentierung in japanischer und englischer Sprache des Fotografen Jima, wie auch maßgeblich durch die Städte und Länder, in denen die Aufnahmen entstanden, hervorgehoben. Auch die internationalen Ausstellungen, in denen die Aufnahmen veröffentlicht wurden, geben das Hauptmotiv vor, welches sich auch schon ganz klar im englischen Titel *I am Muji* manifestiert: Jeder Mensch soll sich mit der Marke identifizieren können, da jeder „Muji sei“. Auch wenn vordergründig alles und jeder Muji sei, so liegt die Befremdlichkeit in der Oberflächlichkeit des Tiefgründigen, in der Trivialität des vermeintlich Bedeutenden, so dass *I am Muji* eher den Gedanken an eine plattitüdenhafte „Mujisierung“ des Selbst erinnert, als an den Grundgedanken, der hier ähnlich plakativ mit *Muji is you* ausgedrückt werden soll, der eigentlichen Identifizierung der Marke mit dem Menschen, nicht des Menschen mit der Marke. Die Momentaufnahmen aus dem Leben kommen ohne Produkte aus und wirken mit Gefühl, Zeitgeist und der neuen Art des „Zen“, so dass die Japanizität im Unjapanischen gesucht wird und der Gedanke entstehen könnte, der Ôe des Konsums versuche sich als Murakami.

---

9 Siehe für den Ausdruck „MUJI-Gefühl“ die deutsche Homepage unter: <https://www.muji.com/de/i-am-muji/> (letzter Zugriff vom 02.02.2020). Im Japanischen lautet der Satz „*Mujirushi Ryôhin wo erabu kankaku kyôkan, komyuniti ga dekitsutsu arimasu*“ (dt.: Die Community der Personen, die mit dem Mujirushi Ryôhin Sinn/Gefühl sympathisieren, wird immer größer). Siehe hierzu die japanische Homepage unter: <https://www.muji.com/jp/i-am-muji/> (letzter Zugriff vom 02.02.2020).

Auch bei Uniqlos internationaler Kampagne *The Science of LifeWear* (2016) steht die nahtlose Integration der Produkte in den Alltag möglichst unterschiedlicher Menschen im Vordergrund. Zwar spielen die hektischen Szenen in einer japanischen Hauptstadt, die Darsteller jedoch sind divers (Nationalität, Kleidung, Alter, Geschlecht), auch die eigentlich hektische Szene, ein junger Mann eilt durch die Menge zu seiner Verabredung, wird durch die Darstellung in Zeitlupentechnik vollends entschleunigt und die Konzentration auf die Darsteller verstärkt. Die absolut neutral wirkende Inszenierung möchte zwar, ähnlich wie Muji, keinen Lifestyle vorschreiben, aber mit dem fast philosophisch wirkenden Ansatz „Why do we get dressed?“ auch hier wirklich jeden Konsumenten mit einbeziehen.

Während „I am Muji“ sich als reine Imagekampagne nicht auf die Materialität des Konzerns Ryōhin Keikaku konzentriert, sondern auf den Menschen und seine Umwelt, agierten bei „*Chikyū no senaka*“ (2013) Waren mit einer dynamischen Konsequenz als auffällige Nebendarsteller zu den menschlichen Protagonisten. Themen wie Zugehörigkeit, Stabilität und Sicherheit in Form einer familiären Struktur werden hier behandelt und stehen Formen der Flexibilität und Wanderlust harmonisch gegenüber. Als besonderer Augenöffner dient hier nicht das vermittelnde Medium oder die Initiierung eines zugehörigen Gewinnspiels, sondern die Technik des 3-Druckes. Statische Figuren, die im Kampagnenfilm selbst nur wenige Sekunden zu sehen sind, spielen die Hauptrolle innerhalb eines Antagonismus zwischen der Assoziation des Lifestyle-Minimalisten Mujirushi Ryōhin und der Nutzung von neuesten Technologie-Formaten. Doch auch wenn diese zwei Komponenten sich zunächst gegenüberzustehen scheinen, verschmilzt der Kontrast widerstandslos in Rahmen der Kampagne. Ähnlich wie in Uniqlos „Lucky Line“-Kampagne (2010) steht auch hier das Erleben von Innovation in Form von digitalem und realem Ereignis im Vordergrund. Bei der digitalen Anstehschlange „Lucky Line“ wiederum wird deutlich kommuniziert, wie Globalität und Lokalität durch die Nutzung von sozialen Medien zu einem entgrenzt begrenzten Erleben führen, wie viel Wert auf den detailliert gestalterischen Einsatz lokaler, regionaler, nationaler Spezifika gelegt werden kann ohne die erfolgreiche Aktivierung eines digitalen Domino-Effektes zu gefährden.

Mujis symptomatischer Hang zum Praktischen wiederum lässt sich in den CSR-Maßnahmen im Zusammenhang mit der Dreifachkatastrophe von Fukushima im Jahr 2011 deutlich erkennen: neben materieller und finanzieller Unterstützung und der Entsendung von Volontären aus dem eigenen Mitarbeiterstab, fanden zusätzlich praktische und künstlerische Aufbereitungen in Form von Workshops, Aufklärungskampagnen und Ausstellungen statt, in denen die eigenen Produkte immer wieder als zentrale Elemente integriert wurden. Sogar für das Design und die Herstellung ausgewählter Waren zog das Unternehmen

Konsequenzen, die nicht nur perfekt einem der philosophischen Grundpfeiler, der steten Selbstreflexion, entsprechen, sondern auch einem konsequenten wirtschaftlichen Rationalismus. Ähnlich ist Uniqlos Vorgehen zu bewerten, darüber hinaus allerdings ist der mittelbare Aufbau von temporären Outlets in den betroffenen Gebieten, vor allem aber die unmittelbare Inszenierung der Ausgabestationen von Sachspenden als eine Art Filiale, inklusive Uniqlo-Einkaufsstützen und Beratung von Uniqlo-Mitarbeitern, um an einen „Alltag vor der Katastrophe“ zu erinnern, als weiterer Punkt in Uniqlos räumlichen Kommunikationsstrategien zu ergänzen nach dem Motto „Wenn der Kunde nicht zur Marke kommt, kommt die Marke zum Kunden“, sei es in schwierigen Zeiten der Katastrophe oder aber als Pop Up-Store in der Bahnstation auf dem Weg zur Arbeit.

Traditionelle ursprüngliche Motive sind in Mujis „*Kurikaeshi genten, kurikaeshi mirai*“-Kampagne (2010) entscheidend für die Herstellung einer Stimmung des Ursprünglichen, Lokalen und Nativen. Die digitale Integration des Kunden, nicht nur durch Feedback und Kritik, sondern auch beispielsweise durch ausgeschmückte Reiseblog-Beiträge des Kreativdirektors Hara Ken'ya und dem damit entstehenden Gefühl „live“ mit dabei zu sein, gehören zu den Inhaltsstrategien Ryōhin Keikakus, um eine Verbindung mit dem Kunden aufzubauen. Auch die Besuche Haras von Fabriken und Lieferanten vor Ort tragen zusätzlich zur Kreation einer vermeintlich allumfassenden Transparenz und Authentizität bei. Im Gegensatz stehend agiert auch hier die globale Perspektive inmitten der lokalen, wie bei dem Kooperationsgeschäft von Bic Camera und Uniqlo, BicQlo (2012), in dem das Thema der Lokalität gegen das der Internationalität antritt, das „gewisse Gefühl des Allerleis“ gegen ein akkurates Shopdesign. Zwar sind Kooperationen<sup>10</sup>, insbesondere in der Sparte der japanischen Bekleidungsindustrie<sup>11</sup>, keine Seltenheit, allerdings war eine Unternehmung dieses Ausmaßes selbst für Japan eine Besonderheit, auch wenn sich das Bicqlo-Bündnis schon kurz nach der Eröffnung mit Kritiken auseinandersetzen musste: das langfristig angelegte Konzept würde den Konsumenten genauso schnell sättigen und langweilen, wie es die

---

10 Meist zeitlich limitierte Produkteditionen wie beispielsweise ein Bauset für Kinder von Mujirushi Ryōhin und Lego (2009) in denen man Papier und klassische Legosteine verarbeitet, oder aber Yoshinoya und Japan Airlines (2012); doch auch langfristige Kooperationen, um einen neuen Markt zu erschließen, wie beispielsweise Disney und der Mobilfunkanbieter Softbank (seit 2008) sind genauso anzuführen wie Markenallianzen im Stile, allerdings nicht im Ausmaße, BicQlos, darunter z. B. MOSDO (Allianz aus der japanischen Fast-Food-Kette Mosburger und Mr. Donut seit 2008).

11 Hier ist wieder Uniqlo mit seinen Designer- und Firmen-Kooperationen zu nennen, genauso wie GU (Sailor Moon), The Bathing Ape (Pepsi, Disney, Comme des Garçons) u. a.

meisten Aktionen tun. Uniqlos Pop-Up-Store-Konzeptionen, z. B. in Shibuya (2013) bieten umfassende Lifestyle-Erlebnisse, die die Einzigartigkeit des Individuums durch den Einsatz technischer Innovationen mit dem Gefühl der Gemeinschaft zusammenbringt. Das Erlebte mit Familie, Freunden und Fremden digital teilen zu können, auch wenn diese nicht anwesend sind, legitimiert das Erlebte durch die omnisinnliche Kombination von visuellen, haptischen und auditiven Reizen und komplettiert eine undefinierte Teilidentifikation mit der Marke. Auch wenn solche Veranstaltungen von innovativen, zumeist digitalen Einsätzen geprägt sind, ist das Konzept der räumlichen Kommunikation durch Pop-Up Stores an sich nichts neues, kann aber im Falle Uniqlos dennoch als „Markenzeichen“ bezeichnet werden.

Bei der Kreation umfassender Lifestyle-Vorschläge ist auch heute noch der Einsatz von Zeitschriftensonderausgaben bei Muji ein wichtiges Werkzeug, obwohl die sozialen Medien auch bei der „simplify your life“-Marke den entscheidenden Status einnehmen. Auffallend ist bei den dicken Zeitschriften die Konzentration auf den Menschen und seine individuelle Nutzung der Produkte in ihrem Alltag. Es kommt der Ottonormalverbraucher von der Straße zu Wort, genauso wie Testimonials oder Designer, auch der Blick hinter die Kulissen mit regelmäßigen Auftritten des Kreativteams verringert den Abstand von Produzent und Konsument durch Transparenz. Es handelt sich um gnadenlose, kluge und ästhetische Maßnahmen. Gnadenlos deshalb, weil sie so offensichtlich und direkt sind. Klug, da man den Leser und potentiellen Kunden auch noch dafür zahlen lässt. Schön, weil das mujiesque Design konsequent durchgezogen wird, von der ersten bis zur letzten Seite.

All diese in sich zumeist sehr unterschiedlichen Aktionen sind als Ausprägung dafür zu werten, dass Unternehmen wie Mujirushi Ryôhin und Uniqlo zwar immer auf der Suche nach neuen Möglichkeiten externer Kommunikation sind, in welcher Form auch immer, der Konsument dies auch als Teil seines Einkaufserlebnis erwartet; allerdings als Fundament doch immer der simple Gedanke stand und steht, Produkte zu verkaufen, ob nun als Unternehmen mit konsequent komplexer Unternehmensphilosophie und latenten Widerspruch im (Nicht-) Markenimage, oder als offenkundig ehrgeiziger Konzern, der scheinbar ohne Rücksicht, aber dafür mit sehr viel ausgleichend wirken wollendem CSR-Engagement zur Weltspitze strebt.

## **7.4 „CONSUME JAPAN“ – KOMMERZIELLES LIFESTYLE-DESIGN ALS STRATEGISCHES INSTRUMENT EINER NEUEN JAPANISCHEN KULTURMACHT**

Die abschließende Diskussion soll mit der kurzen Anführung einer zentralen These des schon eingangs erwähnten amerikanischen Politikwissenschaftlers und Wegbereiter des „Soft Power“-Begriffs, Joseph Nye, eingeleitet werden, die sich auf die spezifische Ausübung international relevanter politischer Einflussnahme bezieht. Schon 2004 schreibt er in Bezug auf die Entwicklungen innerhalb der globalen Informationsgesellschaft von sich immer stärker manifestierenden Einflussmöglichkeiten von Unternehmen, aber auch NGOs und terroristischen Organisationen, auf kulturpolitischer Ebene, die, losgelöst von staatlich geplanten Maßnahmen, wirken:

„Transnational corporations and nongovernmental actors [terrorists included] will play larger roles. Many of these organizations will have soft power of their own as they attract citizens into coalitions<sup>12</sup> that cut across national boundaries. Politics then becomes in part a competition for attractiveness, legitimacy, and credibility. The ability to share information – and to be believed – becomes an important source of attraction and power. [...]. Nonprofit institutions with soft power of their own can complicate and obstruct government efforts, and commercial purveyors of popular culture can hinder as well as help the government to achieve its objectives“ (Nye 2004: 31 f.).

Es geht um nichts weniger, als das Vermögen, die Präferenzen von politischen, wirtschaftlichen Entscheidungsträgern und ganzen Gesellschaften zu beeinflussen, um sie für die Realisierung eigener institutioneller Belange zu nutzen (Nye 2004: X; 5; 7).<sup>13</sup> Auf welchem Weg sich Japan zurzeit befindet und inwiefern

- 
- 12 Hierbei dürfen nicht nur aktive Mitgliedschaften in entsprechenden Organisationen gewertet werden, sondern auch schon die Zugehörigkeit zu offiziellen Seiten der Unternehmen oder aber auch Fanggruppen innerhalb der sozialen Medien, da dort Austausch- und Netzwerkmechanismen genauso rege wirken und sogar von einem erweiterten (globalen) Wirkungsradius ausgegangen werden kann.
  - 13 Nye identifiziert ferner konkrete Faktoren, die zum Aufbau eines positiven Staatsimages im Sinne der Soft Power genutzt werden: die Darstellung der Kultur des Landes (diese Darstellung sollte auf der einen Seite eine gewisse Faszination des Anderseins besitzen, allerdings auch nicht so charakteristisch bzw. fremdartig sein, dass die Masse der Bevölkerung keinerlei Ansatzpunkte zur Identifikation finden kann oder

auch Uniqlo und Muji eine zentrale Rolle besetzen, werden die folgenden Ausführungen nochmals verdichten:

Am 16. Februar 2017 wurden die Ergebnisse des „Best Japan Brands Report 2017“ veröffentlicht, einer seit 2009 jährlich publizierten marktwissenschaftlichen Studie des Unternehmens Interbrand<sup>14</sup> Japan. Diese Untersuchung ermittelt die Relevanz von Marken, indem diesen spezifische monetäre Werte zuordnet werden. Die Anführung des Index an dieser Stelle ist deshalb von besonderer Wichtigkeit, da er ein breites Spektrum an Einflussfaktoren berücksichtigt, die nicht nur finanzielle und geschäftsstrategische Strukturen, sondern auch soziokulturelle und psychologische Faktoren mit einbezieht, diese in Zahlen umsetzt, um so schließlich ein leicht nachvollziehbares repräsentatives Marken-Ranking zu erstellen.

Die Wertermittlung findet also neben der *Finanz-* und einer sogenannten *Stellenwertanalyse* (Role of Brand Index, Abk. RBI)<sup>15</sup> auch anhand der *Markenstärke*

---

es den eigenen kulturellem Hintergrund so zuwiderläuft, dass ein negatives Image entsteht → Stichwort: universeller Wertekanon), das Vorhandensein gemeinsamer politischer Werte, ein strategisches und moralisch vertretbares außenpolitisches Vorgehen (vgl. Nye 2004: 11; 1990: 31).

- 14 Die Markenberatungsagentur Interbrand ist eine Tochtergesellschaft des amerikanischen Marketing- und Unternehmenskommunikationsunternehmens Omnicom. Interbrand ist international, darunter auch in Japan, mit 21 Dependancen vertreten, und veröffentlicht jährlich sowohl den „Best Global Brands“-Bericht als auch entsprechende Berichte mit regionaler Schwerpunktsetzung.
- 15 Hier geht es letztendlich um eine klare prozentuale Wiedergabe der sonst schwer abzubildenden Zusammensetzung einer Kaufentscheidung. Diese wird von unterschiedlichen externen und internen Faktoren beeinflusst (z. B. Preisgestaltung, etc.). Der RBI zeigt hierbei den prozentualen Anteil des Faktors „Marke“, an d. h. dem Anteil, der den Käufer das Produkt deshalb erwerben lässt, weil es beispielsweise von Muji oder von Uniqlo produziert wurde (und somit für „spezielle Werte“ steht, d. h. ein Lifestyle-Design anbietet, mit denen sich der Konsument identifiziert, oder identifizieren möchte, z. B. Qualität, Fairness, ökologisches Bewusstsein, simples Design, innovatives Design, soziales Engagement, usw.).

statt. Diese setzt sich aus der Analyse interner<sup>16</sup> und externer<sup>17</sup> Faktoren zusammen. Die Markenplatzierungen innerhalb der Kategorien „Japan’s Best Global Brands“ (JBGB)<sup>18</sup> und „Japan’s Best Domestic Brands“ (JBDB)<sup>19</sup> erfolgen nach der gleichen ISO-zertifizierten Methodik<sup>20</sup>, die Interbrand in seinen „Best Global Brands“-Report anwendet, der schon seit dem Jahr 2000 jährlich die weltweit einhundert „stärksten“ Marken verkündet.<sup>21</sup>

Sowohl Uniqlo als auch Mujirushi Ryōhin zählen den Untersuchungen zufolge sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene zu sehr erfolgreichen japanischen Marken. Während die nachfolgende Tabelle Uniqlo sogar einen Platz in den Top 10 zuweist, ist Muji erstmals im Jahr 2017 im globalen JBGB-Ranking vertreten, da die Überseeverkäufe mit 35,1 % die notwendige 30%-Grenze überstiegen, um sich so überhaupt erst für die Berücksichtigung im JBGB-Ranking zu qualifizieren.

- 
- 16 Die Untersuchung der internen Faktoren teilt sich hierbei in die Kategorien „Klarheit“ (Für was steht die Marke), „Bindung“ (Wie viel ist der Käufer, neben seinem Geld, bereit in die Marke zu investieren?), „Führung“ (Wie effektiv ist das Unternehmen bei der Markenführung?) und „Empfänglichkeit“ (Wie flexibel ist das Unternehmen?). Siehe hierzu: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/> (letzter Zugriff vom 28.11.2017).
- 17 Die Untersuchung der externen Faktoren teilt sich hier in die Kategorien „Authentizität“ (Das Markennarrativ ist klar, in sich schlüssig und kann den Erwartungen der Kunden entsprechen), „Relevanz“ (Die Marke spricht die Zielgruppe[n] in allen Belangen an und entspricht demographischen/geographischen Vorgaben), „Differenzierung“ (Der Grad an Differenzierung, den Kunden oder Konsumenten in Bezug auf Markenaussage und Markenerlebnis wahrnehmen), „Konsistenz“ (Was kommt von der gesendeten Kommunikation alles an bzw. was kommt nicht an?), „Präsenz“ (Die Omnipräsenz der Marke im Alltag der Konsumenten und wie positiv man sich in traditionellen Medien und sozialen Medien über sie äußert), „Engagement“ (Das tiefgreifende Verständnis von, die Identifikation mit und das Engagement für die Marke vonseiten der Konsumenten).
- 18 Japanische Unternehmen, deren Verkauf in Übersee mindestens 30 % beträgt.
- 19 Japanische Unternehmen, deren Verkauf in Übersee unter der 30 %-Grenze liegt.
- 20 Die Methodik von Interbrand zur Wertermittlung von Marken wurde seitens der Normungsvereinigung International Organization for Standardization (Abk.: ISO) im Jahr 2010 offiziell anerkannt. Hiermit handelt es sich um die erste Zertifizierung im Bereich „brand valuation“ weltweit (siehe Standard „Brand Valuation – Requirements for Monetary Brand Valuation“, ISO 10668: 2010).
- 21 Die „Top 10“ im Jahr 2017 lauten: (1) Apple, (2) Google, (3) Microsoft, (4) Coca-Cola, (5) Amazon, (6) Samsung, (7) Toyota, (8) Facebook, (9) Mercedes-Benz und (10) IBM.



Tabelle 13: Ausschnitt aus Interbrands „Japans Best Global Brands“-Ranking 2017 mit Uniqlo auf Platz 8 und Mujirushi Ryôhin auf Platz 19

2017	2016	Marke	Sektor	Markenwert (in Mio. US-Dollar)	Wechsel im Markenwert	Verhältnis Überseeverkäufe
1	1	Toyota	Automobil	53.580	9%	77,9%
2	2	Honda	Automobil	22.106	- 4%	86,1%
3	3	Canon	Elektronik	11.081	- 2%	81,2%
4	4	Nissan	Automobil	11.066	22%	85,2%
5	5	Sony	Elektronik	8.315	8%	71,4%
6	6	MUFG	Finanzservice	7.435	7%	38,5%
7	7	Panasonic	Elektronik	6.365	-1%	52,3%
<b>8</b>	<b>8</b>	<b>UNI-QLO</b>	<b>Bekleidung</b>	<b>5.356</b>	<b>-2%</b>	<b>42,2%</b>
9	9	Lexus	Automobil	3.690	10%	77,9%
10	12	Subaru	Automobil	3.566	28%	81,3%
11	10	Nintendo	Elektronik	3.205	9%	73,1%
12	11	Bridgestone	Automobil	2.997	6%	82,5%
13	13	Mazda	Automobil	2.072	9%	80,6%
14	14	Suzuki	Automobil	1.893	1%	67,1%
15	Neu	Tokio Marine	Finanzservice	1.808	19%	33,4%
16	16	Shiseido	Pflegeprodukte	1.639	1%	61,1%
17	15	Komatsu	Maschinen	1.496	-16%	77,6%
18	20	Daikin	Maschinen	1.340	18%	75,4%
<b>19</b>	<b>Neu</b>	<b>MUJI</b>	<b>Einzelhandel</b>	<b>1.275</b>	<b>20%</b>	<b>35,1%</b>
20	17	ASICS	Sportartikel	1.246	-1%	76,4%

Quelle: Interbrand Japan PR vom 22.02.2017.

Die entsprechende Pressemitteilung Interbrand Japans teilt mit, dass insbesondere die wechselnden politischen und ökonomischen Bedingungen, u. a. der anhaltend starke Yen, die US-Präsidentschaftswahl und die Entscheidung zum Brexit, dazu beigetragen haben sollen, dass der Wert japanischer Marken auf internationaler Ebene ein Wachstum von 6,3 % und auf nationaler immerhin um 0,5 % im Vergleich zum Jahr 2016 zu verzeichnen habe (Interbrand Japan 16.02.2017). Der im Einführungsteil dieser Arbeit erwähnte soziokulturelle Wertanstieg japanischer Marken wird hiermit nochmals in Zahlen evident, wobei Mujirushi Ryôhin mit

einem Wachstum von 20% im Jahr 2017 sogar zu den führenden fünf der am stärksten wachsenden Marken Japans gezählt wird:

„MUJI cultivated its global customer base by understanding the needs of customers in China and Europe and proposing an attractive simple lifestyle. Better awareness of the brand overseas also increased sales to tourists in Japan” (Interbrand 22.02.2017).

Im Interview mit Interbrand Japan gab Mujis ehemaliger CEO Matsui Tadamitsu 2015 auf die Frage, was die Marke heutzutage ausmache (jap.: *Muji burando ni okeru jigyô tonô kanrensei, kongo no Muji to shite kihon wa?*) folgendes Statement ab:

„Für unsere Marke<sup>22</sup> besitzt insbesondere der Faktor der Glaubwürdigkeit eine hohe Relevanz. Zwar gibt es Dinge, die man ändern muss, aber es gibt eben auch Dinge, die man nicht ändern sollte. Und genau das ist der entscheidende Punkt, warum unserer Marke so lange überdauert hat. Während man den Balanceakt vollführt zwischen dem, was sich ändert und dem, was sich nicht ändert, ist es sehr wichtig, die Wertvorstellungen einer Marke, in einer sich ständig ändernden Welt, hoch zu halten. Auch wenn wir uns, diejenigen, die für Low-Tech<sup>23</sup> stehen, fragen müssen, ob der Kunde sich für einen entscheidet. Das Klima und die Struktur unserer Marke werden also auch weiterhin weit über die reinen Produkte und den

---

22 An dieser Stelle sei nochmals Mujs Firmenbotschaft von 2002 unter dem Titel „Die Zukunft von Mujirushi Ryôhin“ (jap.: *Mujirushi Ryôhin no mirai*) angeführt: „Mujirushi Ryôhin ist keine Marke. Mujirushi Ryôhins Waren besitzen keine Eigenart, man folgt keinerlei Trends, außerdem spiegelt sich die Beliebtheit nicht in den Preisen wieder. Mujirushi Ryôhins Produkte werden unter dem Gesichtspunkt eines globalen Konsums produziert“ [jap.: „*Mujirushi Ryôhin wa burando dewa arimasen. Mujirushi Ryôhin wa kosei ya ryûkô wo shôhin ni hasezu, shôhyô no ninki wo kakaku ni hanei sasemasen. Mujirushi Ryôhin wa chikyû kibo no shôhi no mirai wo mi tôsu shiten kara shôhin wo umidashite kimashita*“]. Siehe Referenz unter: <https://www.muji.net/mes-sage/future.html> (letzter Zugriff vom 02.02.2020).

23 Hier ist ein Widerspruch in dem Punkt zu erkennen, für was Marke steht und wie Marke ist. Zwar ist die Verknüpfung von Low Tech in Bezug auf die Produkte Mujirushi Ryôhins in sich zunächst schlüssig, allerdings muss auch angemerkt werden, dass eine Marke, die sehr aktiv auf sozialen Medien promotet und in seinen Kommunikationsmaßnahmen neueste Techniken verwendet, nicht unbedingt umfassend mit dem low tech-Begriff in Einklang gebracht werden kann.

reinen Service hinaus für etwas stehen, auch wenn es, so glaube ich, schwierig werden könnte“<sup>24</sup>.

Diese Bemühungen zur Erstellung von Glaubwürdigkeit wirken nun zunächst auf einer reinen unternehmensbezogenen Ebene, insbesondere wenn Firmen national tätig sind. Agieren Marken bzw. ihre Unternehmen jedoch auf internationaler Ebene und transportieren in ihren spezifischen Inszenierungen kulturell leicht zuzuordnende Aspekte (z. B. „japanische Werte“), entwickeln sich neben wirtschaftlichen Auswirkungen auch eine indirekte bzw. co-optive Macht (engl.: co-optive power)<sup>25</sup>, zu der Nye schreibt:

„Soft co-optive power is just as important as hard command power. If a state can make its power legitimate in the eyes of the others, it will encounter less resistance to its wishes. If its culture and ideology are attractive, others will more willingly follow. If it can establish international norms that are consistent with its society, it will be less likely to have to change. If it can help support institutions that encourage other states to channel or limit their activities in ways the dominant state prefers, it may not need as many costly exercises of coercive or hard power in bargaining situations. In short, the universalism of a country's culture and its ability to establish a set of favourable rules and institutions that govern areas of international activity are critical sources of power“ (Nye 1990a: 32 f.).<sup>26</sup>

Und nun ist es auch genau diese Universalität der Werte, die bei der theoretischen Durchdringung Mujirushi Ryôhins und Uniqlos eine signifikante Rolle zukommt, hat sie doch national, insbesondere aber international eine ähnliche Funktion, nämlich die größtmögliche Bandbreite an Publikum zu erreichen, um die gesteckten Ziele der Unternehmen mit einer *wettbewerbsfähigen Identität* zu erreichen. Auch wenn der kommerzielle Weg nur einer von vielen Wegen ist (vgl. Nye 2004: 13), in dem Kultur transfereiert wird, ist es doch gerade dieser Sektor, in dem erhebliche Ressourcen bestehen, da sich durch die Globalisierung auch die Hybridisierung von Konsummustern vollzieht.

---

24 Siehe Interview unter: [https://www.interbrandjapan.com/ja/brandranking/interview/t\\_muji.html](https://www.interbrandjapan.com/ja/brandranking/interview/t_muji.html) (letzter Zugriff vom 02.02.2020).

25 Siehe hierzu auch Nye 2004: 7; 1990: 31.

26 Nye identifiziert 1990 nicht nur schon die Möglichkeiten, die strategisch eingesetzte Soft Power erreichen kann, sondern auch das Einsetzen eines Abkehrtrends von „harten“ Machtquellen (Rohmaterialien, geographische Gegebenheiten, Bevölkerung) hin zur verstärkten Einflussnahme durch beispielsweise Technologie, Bildung und vor allem ökonomisches Wachstum (vgl. Nye 1990a: 29).

Kaneko Masafumi<sup>27</sup>, Leiter des japanischen PHP Instituts<sup>28</sup>, gibt in seinem 2010 im japanischen Magazin *Gaikô*<sup>29</sup> veröffentlichten Artikel konkrete Handlungsempfehlungen, wie die Bemühungen Japans langfristigen Erfolg versprechen können: so setzt er sich nicht nur für die verstärkte Nutzung von sozialen Medien zur Übermittlung und Manifestation eines positiven Japan-Bildes ein (Kaneko 2010: 31), sondern auch für die Ausstrahlung von japanischen Programmen<sup>30</sup> im internationalen Rundfunk. Gleichzeitig hinterfragt er das Japan-Bild, dass die „Cool Japan“-Kampagne über die Jahre vermittelt hat, kritisch.

Doch auch wenn der private Konsum stellenweise stagniert und auch lieber gespart wird, so ist die Erholung der japanischen Kaufkraft und damit die wirtschaftliche Lage nach Ansicht des japanischen Kabinettsbüros generell optimistisch zu beurteilen.<sup>31</sup> Auch in Bezug auf die Olympischen Spiele werden in der japanischen Berichterstattung lieber hoffnungsversprechende Kennzahlen prognostiziert als kritische Auseinandersetzungen mit der Thematik. Zu erwähnen ist an dieser Stelle der japanische Sachbuchautor Honma Ryû<sup>32</sup> mit seiner

27 Kaneko Masafumi 金子公将史 machte sowohl einen Abschluss an der kulturwissenschaftlichen Fakultät der Tōkyō-Universität (1993) als auch seinen MA (War Studies) am Kings College in London (2001) bevor er 2004 als verantwortlicher Leiter dem japanischen PHP-Forschungsinstitut beitrug. Kaneko ist auf sicherheitspolitische Themen spezialisiert und Mitglied diverser Regierungskomitees des japanischen Außenministeriums, wie z. B. dem Science and Technology Advisory Network (jap.: *Kagaku Gijutsu Gaikō Suishin Kaigi* 科学技術外交推進会議).

28 Das PHP (Abk. für Peace and Happiness through Prosperity) Institute, Inc. (jap.: *Seisaku Shinkutanku PHP Sōken* 政策シンクタンク PHP 総研) ist ein einflussreicher kommerzieller Think Tank, der 1946 von Matsushita Konosuke, dem Gründer von Matsushita Electric (aktuell: Panasonic Corp.), ins Leben gerufen wurde.

29 Der Artikel wurde ferner auf der Internetseite des japanischen Außenministeriums veröffentlicht (siehe Literaturangabe zu Kaneko im bibliographischen Verzeichnis der vorliegenden Arbeit).

30 Als Beispiel führt er die Initiierung eines 24-Stunden-Programms von NHK in englischer Sprache an, dass sich gezielt an ein ausländisches Publikum richtet.

31 Siehe hierzu den Jahresbericht zur allgemeinen wirtschaftlichen und finanziellen Lage Japans (jap.: *Heisei 28 nendo nenji keizai zaisei hōkoku*) unter <http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je16/> (letzter Zugriff vom 02.02.2020).

32 Honma Ryū 本間龍 (\*1962) ist ein japanischer Autor. Er arbeitete lange Jahre in der japanischen Werbeindustrie für die Agentur Hakuhōdō bevor er wegen Betruges zu einer einjährigen Haftstrafe verurteilt wurde und seitdem als, natürlich nicht ganz unumstrittener, Sachbuchautor tätig ist. Der nach 2016 veröffentlichte er zudem unter dem Titel „Genpatsu puropaganda“ eine Publikation zum Thema der japanischen

Publikation „*Dentsû to genpatsu hôdo. Kyodai kôkokunushi to ôte kôkoku dairiten ni yoru media shihai no shikumi*“ (dt.: Dentsû und die Berichterstattung über Atomkraft. Wie Sponsoren und große Werbeagenturen die Medien beherrschen), in der er die Strukturen der Einflussnahme und der Kontrolle von Großunternehmen und Werbeagenturen bzw. Medienunternehmen mit monopolähnlichen Stellungen auf die Informationsverbreitung in den japanischen Medien analysiert und kritisch aufbereitet.

Die olympiabezogenen Imagekampagnen und Kooperationen von Unternehmen laufen auf Hochtouren. Ob nun die Anpreisung steuerfreier Einkaufsmöglichkeiten für Touristen oder die Wiederbelebung einer von der Dreifachkatastrophe von Fukushima betroffenen Region mithilfe eines vom japanischen Architekten Kuma Kengo designten Einkaufskomplexes<sup>33</sup> als Symbol des Wiederaufbaus (jap.: *fukkô no shinboru*), Japan lässt sich das (Ver)Kaufen nicht schlecht reden. Dennoch achtet der japanische Konsument mehr denn je auf Preise, Einbußen im Einkaufserlebnis werden nicht in Kauf genommen.<sup>34</sup>

Als Chance für Japan gesehen werden können auf der einen Seite nun genau diese Entwicklungen, wie Nye, Anholt oder Kaneko sie beschrieben haben, Entwicklungen, die auf der anderen Seite aber auch einer steten kritischen Reflexion bedürfen. Das die japanischen Marken wirken, allerdings ihr Potential vielleicht noch nicht ausgeschöpft haben, ist beispielsweise auch an einer ganz konkreten

---

Atomlobby und wie es dieser gelingt, trotz der verheerenden Folgen im Zuge des Tōhoku-Erdbebens 2011 und der damit eigentlich vollkommenen Zerschlagung des japanischen Sicherheitsmythos (jap.: *anzen shinwa*) ihre wirtschaftspolitischen Positionen immer noch, u. a. mithilfe von führenden Werbeagenturen, erfolgreich in Japan durchzusetzen (2016, Iwanami Shoten). Ein fast zweistündiger Vortrag Honma Ryūs zu den Olympischen Spielen 2020 in Tōkyō mit dem Titel „Ryu Honma: Tokyo 2020 sponsors and unpaid volunteers“ in japanischer Sprache mit englischer Übersetzung kann auf dem offiziellen YouTube-Kanal des „Foreign Correspondent’s Club of Japan“ unter <https://www.youtube.com/watch?v=cURnBsHAqNE> abgerufen werden (letzter Zugriff vom 06.02.2018).

33 Siehe hierzu Sankei Shinbun-Artikel vom 04.03.2017 unter <http://www.sankei.com/affairs/news/170304/af1703040021-n1.html>. Ein Video der Berichterstattung ist unter folgendem Link abzurufen: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_UFlwJcd90](https://www.youtube.com/watch?v=_UFlwJcd90) (letzte Zugriffe vom 06.02.2018, YT-Video auf privat geschaltet, Stand: 02.02.2020).

34 Hinweis: Hierbei wurden noch keinerlei wirtschaftliche Folgen der sich seit Anfang 2020 verschärfenden Corona-Pandemie mitberücksichtigt. Diese wird sich mutmaßlich erheblich auf das weltweite Wirtschaftssystem auswirken. Ob die Olympischen Spiele 2020 in Tōkyō tatsächlich stattfinden oder diese verschoben werden, stand zum Zeitpunkt der Skriptabgabe noch nicht fest.

Entwicklung zu sehen: das chinesische Einzelhandelsunternehmen „Minisou“ erweitert sein Filianetzwerk zunehmend, alleine in Berlin sind diese schon mit fünf Filialen vertreten. Deren gesamtes Branding erinnert in nicht gerade geringem Maße an eine Kombination von Mujirushi Ryôhin und Uniqlo und präsentiert sich auf dem Markt als „japanische Fast-Fashion-Designer-Marke“, die die „Lebensphilosophie Einfachheit, Natur und gute Qualität im Einklang mit dem Konzept-Rückkehr zur Natur“ verfolgt.<sup>35</sup>

In Zeiten, in denen Akteure durch den gezielten Einsatz kultureller Universalität hybride Konsumenten, die hybride Konsumstätten aufsuchen, dabei unterstützen, einen hybriden Lifestyle zu gestalten, sollte auch die Benennung Japans hin zu einer führenden „hybrid lifestyle nation“ erfolgen, in denen Machtinterdependenzen wirken, die sich nicht mehr mit Begriffen wie *soft*, *smart* oder *hard power* erfassen lassen.

---

35 Siehe Minisou-Markenprofil unter: <https://www.miniso.com.de/miniso-japanische-fast-fashion-designer-marke/> (letzter Zugriff vom 02.02.2020).