

Kapitel VI. Fallstudien zur Imagewerbung japanischer Unternehmen

In diesem Kapitel werden anhand verschiedener Fallstudien exemplarische Beispiele für kreative Unternehmenswerbung (*kigyô kôkoku* oder Corporate Advertising) vorgestellt. Dabei geht es darum, einen möglichst vielseitigen Eindruck langfristig imagebildender Werbestrategien zu geben, wobei die damit zusammenhängenden Faktoren wie Marketing und Corporate Identity (CI) nach Möglichkeit einbezogen werden. Um diesen Zusammenhang zu verdeutlichen, wird zuerst eine allgemeine Einordnung von Corporate Advertising (im folgenden CA) bzw. Corporate Communications (CC, Unternehmenskommunikation) im Gesamtkonzept von Corporate Identity (Unternehmensidentität) vorgenommen. Daran anschließend werden der japanische CA-Begriff, bzw. die Entwicklung japanischer CI und CC-Strategien erläutert. Eine Betrachtung des Unternehmensimages als zentraler Bezugsgröße von CA-Maßnahmen und ein allgemeiner Überblick zu CA-Entwicklung und Status quo runden diesen „Vorspann“ ab, bevor es konkret an die untersuchten Beispiele geht.

1. Corporate Identity-Strategien und Imagewerbung in japanischen Unternehmen

In der BRD sind Theorie und Praxis der Corporate Identity (CI) seit den 70er Jahren ein wissenschaftliches Thema. Grage (1993) führt den Begriff auf Durckheim zurück, der Identität als „das unverwechselbare Sein, die charakteristische Eigenart und Einmaligkeit einer Person“¹ definiert. Die Übertragung individueller Eigenschaften auf Gruppen bzw. Unternehmen ist zwar ambivalent zu betrachten, wird im Falle gängiger Corporate Identity-Konzepte jedoch vorgenommen (Grage 1993:149). Bei der Definition von CI werden je nach Akzent mehr oder weniger identitätsorientierte bzw. methodische Konzepte einbezogen. Birgikt/Stadler definieren CI demnach als „(...) strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung des Unternehmens nach innen und außen, auf Basis eines definierten (Soll) Images, einer festgelegten Unternehmensphilosophie und Zielsetzung“.² Außerdem sei der Wille, diese Instrumente in einen einheitlichen Rahmen zu

¹ Durckheim (1972): Elementare Soziologie, S.57. Zitiert nach Grage (1993): Corporate Identity, Versuch einer begrifflichen Bestimmung unter besonderer Berücksichtigung des Corporate Design. S. 147. In: Bungarten (1993).

² Birgikt/Stadler/Funk (HG.) (1992): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, S. 18.

bringen und nach außen darzustellen, entscheidend. CI ist zudem eine kommunikative Strategie, die sich über die herkömmliche Marketing-Zielsetzung hinaus auf sozialpsychologische Dimensionen ausweitet, d.h. „(...) über die strategische Ausrichtung von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild (führt CI) zum Zustand der Identität von Eigen- und Fremdbild“ (Grage 1993:153). Während Corporate Identity also das Selbstbild des Unternehmens bezeichnet, ist Corporate Image das Fremdbild, das vom Umfeld auf das Unternehmen projiziert wird.

In der BRD lassen sich vier Phasen der CI-Entwicklung unterscheiden: Während in der frühindustriellen, traditionellen Phase die Unternehmerpersönlichkeit die Unternehmung prägte (z.B. Krupp, Siemens), vollzog sich zwischen den Weltkriegen der Wandel von der Persönlichkeit zur Marke. Hersteller und Marke wurden nun auch visuell als „synonym“ konzipiert (z.B. Milde Sorte von „Markenpapst“ Domizlaff). Seit den 50ern entwickelte sich die Design-Phase, in der Produkt- und Grafikdesign als Instrumente der Identitätsfindung nutzbar gemacht wurden.³ Seit Ende der 70er befindet sich CI in der strategischen Phase, d.h. sie wird als Mittel der ganzheitlichen Unternehmensstrategie eingesetzt (Birkigt/Stadler/Funk 1992:33-36).

Als international besonders erfolgreiches CI-Beispiel gilt übrigens der japanische Automobilhersteller Mitsubishi, der den Markteintritt in Europa mittels ausgefeilter CI-Strategie koordinierte. D.h. durch effektive Kommunikation und Positionierung des Images konnten beispielsweise die als Hürde empfundenen unterschiedlichen „Kulturen“ z.B. die japanische Mutter und der Vertragshändler zusammengebracht werden (Schmidt 1994: 20).

Mehr noch: dank übergeordneter CI-Maßnahmen war es japanischen Unternehmen möglich, auch innerhalb der Keiretsu ein Image zu vermitteln, das natürlich je nach Firma immer variiert, aber doch als „Dach“ funktioniert.⁴ Es wäre aber im einzelnen zu untersuchen, ob mit Image hier lediglich Corporate Design-Elemente (also das visuelle Erscheinungsbild) und ein gewisses Identifikationsgefühl oder tatsächlich eine übergreifende, strategische Imagebildung gemeint ist. Ein Beispiel hierfür IBM („The Big Blue“). Das Unternehmen war in den USA lange Zeit vom Image her am höchsten angesehen,

³ Beispiel: die Arbeiten der Ulmer Hochschule für Gestaltung, Otl Aicher (Braun etc.). Grage merkt dazu an, daß durch den starken Einfluß dieser Periode aber für einige Firmen immer noch die CI vom Corporate Design überlagert wird. Vgl. Grage (1993), S. 150.

⁴ Gerade Mitsubishi wird dabei gern als Beispiel hergenommen: „von der Fischkonserve bis zum Öltanker“. Vgl. auch Olins (1990): Corporate Identity. Landsberg: Moderne Industrie.

inzwischen liegen aber Pharmaunternehmen wie z.B. Merck vorne. In der BRD rangieren (natürlich) die Zugpferde Mercedes und BMW sowie Geldinstitute an der Spitze des Image-Rankings.⁵

Welche Zielgruppen sind nun für die Imagebildung eines Unternehmens relevant? Demuth (1994) unterscheidet in sechs Bereiche:⁶

- Geschäftswelt: Kunden, potentielle Kunden, Lieferanten, Wettbewerber
- Kapitalmarkt: Kapitalgeber, Investoren, Börse/Banken, Anlageberater, Analysten
- Meinungsbildner: Medien, Interessengemeinschaften, Bürgerinitiativen, Verbraucherschutzorganisationen
- Arbeitswelt: Mitarbeiter, potentielle Mitarbeiter, Betriebsrat, Gewerkschaften
- Politik: Regierung, kommunale und lokale Politiker, Parteien, Behörden
- Allgemeine Öffentlichkeit: Bevölkerung, Verbraucher, regionale Bevölkerung, Anwohner

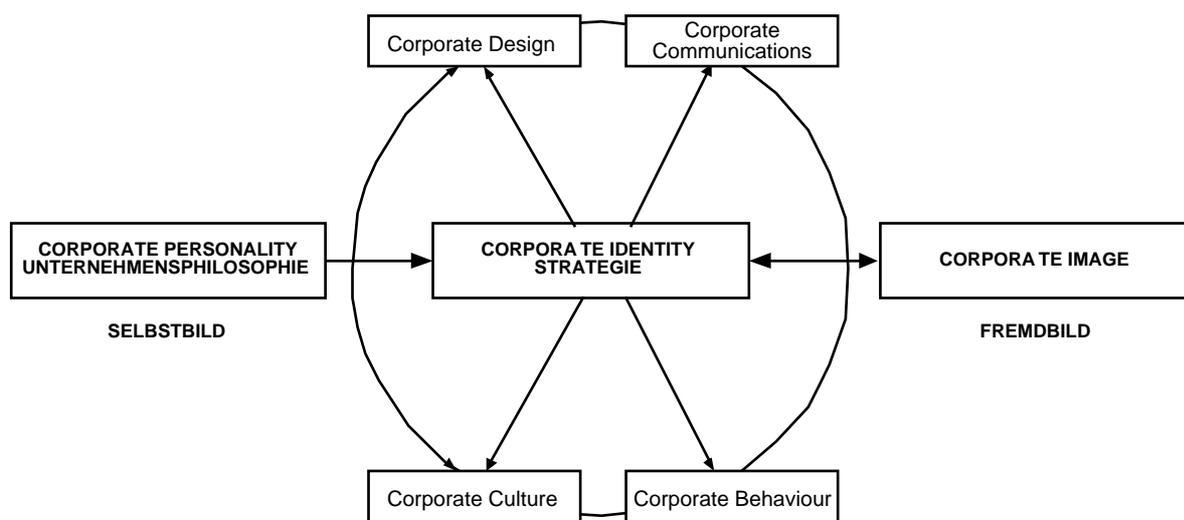
⁵ Imageumfragen werden in den USA jährlich vom Wirtschaftsmagazin Fortune unter 6.000 bis 8.000 Wirtschafts-repräsentanten durchgeführt. Dabei sind Qualität des Managements, der Produkte, Innovationskraft, Aktienwert, aber auch die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens Beurteilungskriterien. In der BRD führt das Manager Magazin ähnliche Befragungen in unregelmäßigen Abständen durch („Imageprofile“).

⁶ Demuth (1994): Erfolgsfaktor Image, S. 99.

Elemente der CI-Konzeption

Um das Bild abzurunden, sei hier ein Überblick zum CI-Konzept gegeben. Das folgende Schaubild verdeutlicht die Beziehungen zwischen Selbstbild und Fremdbild sowie die Instrumente von CI-Strategien.

Grafik 11: Elemente der Corporate Identity-Konzeption



Quelle: eigene Zusammenstellung.

Die wichtigsten CI-Instrumente sind Corporate Behaviour (Verhalten), Corporate Design und Corporate Communications. Unter Corporate Behaviour versteht man das Verhalten des Unternehmens in allen relevanten Bereichen, also z.B. Angebots-, Preis-, aber auch Kommunikations- und Sozialverhalten. Die Schlüssigkeit des unternehmerischen Handelns ist per se CI-konstitutiv, denn nach außen und innen wird das Unternehmen danach beurteilt. Voraussetzung eines funktionierenden Corporate Behaviours sind innerbetriebliche Kommunikation und Motivation.

Corporate Design (CD) ist das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens in seinen Produkten, Marken, Architektur (Firmengebäude, Showroom, Einrichtung von Läden etc.). Ein Ziel jeder CI-Strategie ist die Vereinheitlichung sowie Stärkung des CD, damit einerseits Wiedererkennung, Identifikation und Kontinuität, andererseits Abgrenzung (von Wettbewerbern) visualisiert werden. Idealerweise sind alle Richtlinien für ein einheitliches

CD (Hausfarbe, Haustypo, Logo etc.) in einem CD-Manual festgeschrieben, nach dem sich Grafiker, Werbeagenturen und Hersteller der Materialien richten müssen.

Corporate Communications (CC) sind als integrierte Unternehmenskommunikation zu charakterisieren, sie sind das strategische Dach aller Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens oder einer Institution nach innen und außen. Ziel ist es, ein Image in der öffentlichen Meinung aufzubauen, zu korrigieren oder zu pflegen sowie eine ideale Gesamtwirkung von Produkt, Marken- und Unternehmensimage zu erreichen. Alle Mittel der Kommunikation – von der Anzeigenkampagne über TV- und Rundfunkspots, vom Sponsoring bis hin zur Berichterstattung, Pressearbeit und Information von Meinungsbildnern – können demnach CC zugeordnet werden. Dazu gehören auch Public Relations (PR), die den Dialog des Unternehmens mit der Öffentlichkeit herstellen bzw. als Spezialvariante der Krisen-PR bei besonderen Ereignissen „das Feuer löschen“ sollen. Konkrete Maßnahmen von CC sind:

- Standpunktwerbung: das Unternehmen bezieht Stellung zu gesellschaftlichen sowie politischen Themen und zu Fragen des öffentlichen Interesses (z.B. Umwelt)
- Öffentliches Auftreten: Medien- und Öffentlichkeitspräsenz führender Unternehmensvertreter (z.B. Reuter, Morita)
- Human Relations: Programme zur Ausbildungsförderung, Pensionärsbetreuung, Kommunikation der Unternehmenswerte in Stellenanzeigen und im Unternehmensumfeld
- Employee Communications (Mitarbeiterkommunikation): Teilbereich der Human Relations, internes Kommunikationssystem zur gezielten Mitarbeiterinformation
- Investor Relations: Kommunikation mit Investoren und Aktionären (Bilanz-Pressekonferenzen, Aktionärsberichte, Geschäftsberichte, Bilanzveröffentlichung)
- Government Relations (Lobbying): Kommunikation mit Entscheidern in Regierung und Behörden, (auf kommunaler Ebene: Community Relations)
- University Relations: z.B. durch Stiftungslehrstühle, Drittmittel etc.

Corporate Advertising ist der gesamtheitliche Auftritt des Unternehmens qua direkter Zielgruppenansprache mittels Massenmedien/Werbung. I.G. zu PR ist eine exakte Bestimmung von Gestaltung, Zeitpunkt und Medium der Botschaft möglich. Im Rahmen von CC läßt sich CA in verschiedenen Zusammenhängen verorten, was später näher erläutert wird.

Corporate Culture ist mit dem Ausdruck „Unternehmenskultur“ gleichzusetzen, sie „(...) umfaßt ein System von Wertvorstellungen, Verhaltens- und Handlungsweisen, welches

das Verhalten von Mitarbeitern und somit das Erscheinungsbild des Unternehmens prägt. Die Kultur eines Unternehmens hat sich meist über viele Jahre hinweg entwickelt.⁷ Als Ziele nennen Pflaum und Pieper den Abbau von Defiziten der Identität, Sozialintegration, Wertorientierung usw. Außerdem gehören laut dieser Definition Human Relations-Ziele, wie Humanisierung des Arbeitslebens, mehr Motivation durch Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz sowie mehr Information über betriebliche Vorgänge dazu.

Der letzte Bereich erscheint aus japanischer Sicht geradezu selbstverständlich, denn Unternehmenskultur wird hier als eine zentrale Grundlage unternehmerischen Handelns verstanden und oft mit der Unternehmensphilosophie gleichgesetzt, wenn auch die Maßnahmen und Elemente differenzieren.⁸ Gerade bei dem sehr unklaren Begriff Corporate Culture zeigen sich Unterschiede zwischen japanischer und deutscher bzw. US-amerikanischer Verständnisweise. Was bedeutet Unternehmenspersönlichkeit (*hitogara*) in Japan? Der Begriff beinhaltet sowohl harte, ökonomische Faktoren wie Marktstellung etc. als auch die dem Unternehmen zugrundeliegenden Normen und Werte, die im Rahmen einer „Unternehmensphilosophie“ formuliert werden. Dieser „Firmengeist“ (*shafû*) und die allgemein gehaltenen Firmenprinzipien (*shaze*) werden durch periodisch erneuerte Slogans (*kigyô komyunikêshon kiwâdo*) ergänzt, die Ziele, Prioritäten und Visionen prägnant und oft appellativ kommunizieren.⁹

Unternehmenswerbung (Corporate Advertising)

Unternehmenswerbung, international als Corporate Advertising (im folgenden CA) bezeichnet, ist laut Yamaki Werbung, die sich nicht (primär) auf ein bestimmtes Produkt bzw. eine Dienstleistung und auch nicht auf eine Marke bezieht. Zwar können Marken und Produkte Bestandteil der Werbebotschaft sein, allerdings steht bei CA das Unternehmensimage (Corporate Image) im Vordergrund. Die Ziele von Unternehmenswerbung machen sich an den folgenden Faktoren fest:

- Das durch CA vermittelte Unternehmensbild bzw. -Image steht für allgemeine Produkteigenschaften und Merkmale des Unternehmens (z.B. Qualität), die angesichts der vielen miteinander konkurrierenden und manchmal schwer differenzierbaren Marken und

⁷ Vgl. Pflaum/Pieper (1993) : Lexikon der Public Relations, S. 118-140.

⁸ Vgl. hierzu auch Toya, Manabu (1994): Corporate Communications. In: DIHKJ, S. 288-296.

⁹ Vgl. hierzu Pascha/Haaf (1994): Slogans als Instrument der japanischen Unternehmens- und Wirtschaftspolitik. In: Jahrbuch des Deutschen Instituts für Japanstudien Bd. 6/1994, S. 361-386. Eine aktuelle Aufstellung findet sich in Senden Kaigi, September/1998, S. 36-44.

Produkte schwer bzw. nicht deutlich genug kommunizierbar sind. Deshalb verstärkt CA das allgemeine Unternehmensimage sowie das Markenimage.

- Angesichts der hohen Produktdiversifikation sind das Werbebudget und die Kampagnendauer für einzelne Produkte begrenzt. CA gibt den heterogenen Produktpositionierungen und Werbestilen einen einheitlichen Rahmen und unterstützt die einzelnen Kampagnen solchermaßen langfristig und strategisch.
- Darüberhinaus dient CA anderen Zielen als dem Produktabsatz: der Förderung und Verfestigung des Unternehmensimages, der Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte Arbeitskräfte, (bedingt) der Aktienwertsteigerung und kann für die Mitarbeiter einen psychologischen Effekt haben (*moraru appu*, moral up) (Yamaki 1994a:6).

Wie diese Definition zeigt, ist ein enger Zusammenhang zum Begriff des „Images“ gegeben. Generell läßt sich der hier verwandte, auf Wirtschaftsunternehmen bezogene Begriff in drei Objektbereiche zerlegen: das allgemeine Unternehmensimage, das Markenimage und das Produktimage. Da sich CA wie oben definiert auf ersteres konzentriert, sei dieser Komplex näher betrachtet. Doch zuvor ein kleiner Überblick zur Entwicklung der CI- bzw. CC-Konzepte in Japan.

Von Corporate Identity zu Corporate Communications

Der Begriff Corporate Identity tauchte Ende der 50er Jahre häufiger in Japan auf, vor allem in der Marketing- und Werbefachzeitschrift *Senden Kaigi*. Anfang der 60er schließlich formulierte Hayashi Shûji (1961) seine „Theorie des Imagement“, worin eine strategische Heranbildung von Produkt- und Firmenimages bei den Konsumenten propagiert wurde.¹⁰ „Images“ würden besser an die japanischen Verbraucher appellieren, die dank kultureller Besonderheiten auch aus nonverbalen, weniger informativen Botschaften die Qualität und Funktion der Produkte erkennen könnten. Da die spezifische Produktwerbung zu wenig Markenbewußtsein vermitteln konnte, sei insbesondere Corporate Advertising als Wettbewerbsinstrument wichtig. Hayashis Ansatz geriet gegen Mitte der 60er Jahre wieder in den Hintergrund, das Instrument CA aber wurde immer häufiger in Zeitschriften wie *Senden Kaigi* und *Brain* diskutiert (Shimamura 1997:25). Auch die Bedeutung von Public Relations als wichtiges Kommunikationsinstrument wurde den Unternehmen – insbesondere durch die Bemühungen Dentsûs – eingehend vermittelt.

¹⁰ Hayashi Shûji (1961): *Kigyô imêji senryaku* (Unternehmens-Imagestrategie). Tôkyô: Diamond.

In den 70er Jahren, die von wirtschaftlichem Hochwachstum einerseits und von einem schwierigeren sozialen Klima andererseits geprägt waren, trat der Aspekt des Dialogs und der Kooperation zwischen Unternehmen und Konsumenten stärker in den Vordergrund, so z.B. bei Murata (1977).¹¹ Die DECOMAS (Design Coordination as a Management Strategy, 1974 und 1977) und COCOMAS-Projekte (Corporate Communication as a Management Strategy, 1977) konzentrierten sich auf Aspekte des Corporate Designs und förderten einen CI-Boom in der Forschung (Shimamura 1997:47/48).¹² Dentsû und Hakuhôdô reagierten mit der Gründung eigener Abteilungen für Corporate Communications einmal mehr als Vorreiter der Kommunikationsbranche.

Die 80er sind eher als Follow up-Erscheinung des 70er Jahre CI-Booms zu betrachten, wobei insbesondere die Rolle des Unternehmens als „Mitglied der Gesellschaft“ in den Vordergrund rückte. Aktivitäten im Bereich Mäzenatentum bzw. Philantrophy weiteten sich aus und wurden professionalisiert.¹³ Das Nikkei Kôkoku Kenkyûjo definierte diese in der Publikation „Theorie und Praxis der CI“ (1982) als Schlüssel, um Business, Kommunikation und Kunst zu integrieren.¹⁴ Wie Shimamura beschreibt, entwickelten sich im folgenden Schlagworte wie „japanischer CI-Stil“, der die Rekonstruktion von Unternehmensideen als Corporate Culture-Konzept und Maßnahmen zu ihrer effektiven Verbreitung umfaßt, so z.B. das entsprechende Konzept von Nakanishi Motô.¹⁵ Nakanishis Vision einer „originären Corporate Culture als Schlüsselkonzept für die nächste Generation“ (1984) betrachtete die 60er als CI-Periode, in der Design wichtig war, um ein Corporate Image zu bilden. In den 70ern dominierte Corporate Communications als Unternehmensstrategie und ab Mitte der 80er sei nun Corporate Culture der „*corporate raison d'être*“, d.h. durch Ausweitung der Imagestrategie auf soziale und kulturelle Faktoren sollten die Unternehmen eigene Werte betonen und eine starke Identität zeigen, um ihre Stellung auf dem Markt und in der Gesellschaft zu manifestieren. Weil die Unternehmen sich also auf die originären sozialen und kulturellen Werte rückbesinnen sollen, nennt Nakanishi diese CI-Welle den „japanischen CI-Stil“ (*nihongata CI senryaku*) (Shimamura 1997:60/61).

¹¹ Murata, Shoji (1997): *Kôporêto komyunikêshon kôzu* (Planung von Corporate Communication). Tôkyô: Zaimû Keiri Kyôkai (Tax Accounting Institute).

¹² Decomasu linkai (1974): *Keiei senryaku toshite no dizain sôgô* (Vereinheitlichung des Designs als Management-Strategie). Tôkyô: Sanseidô; Cocomasu linkai (Hg.)(1977): *Kigyô to dizain shisutemu* (Unternehmen und Design-System). Tôkyô: Sangyô Nôritsu Tanki Daigaku.

¹³ Vgl. hierzu S. 118 Mecena etc.

¹⁴ Nikkei Kôkoku Kenkyûjo (1982): *CI no riron to jissai* (Theorie und Praxis der CI). Tôkyô: Nikkei Kôkoku Kenkyûjo.

¹⁵ Nakanishi, Motô (1984): *Dokuji no kigyôbunka sôzô ga jidai no kagi* (Die Kreation originärer Corporate Culture ist der Schlüssel zur nächsten Generation. Von DECOMAS zu COCULEN). In: Senden Kaigi (Hg.) (1984): Sonderheft „The CI“. Tôkyô: Senden Kaigi.

Seit dem Platzen der *bubble* wird CI als Konzept neu überprüft und wissenschaftlich evaluiert. Einen wichtigen Beitrag hierzu leistete Sakai Tadahiro, der in seinem 1990 erschienen Buch „Unternehmensreform und CI-Planung“ die bisherigen CI-Konzepte theoretisch und praktisch diskutierte. Sakai, erfahrener CI-Planer bei Dentsû, sieht effektive CI-Planung als Antwort auf viele Probleme des Wandels im Unternehmen bzw. der Unternehmenskultur, d.h. durch entsprechend adäquate Kommunikationsstrategien ließen sich seiner Meinung nach neue Unternehmenswerte schaffen.¹⁶ In den 90ern verschiebt sich der Blickwinkel von CI zu Corporate Communications (CC), d.h. andere Kommunikationsinstrumente wie PR, SP, Werbung und Kulturaktivitäten werden in einem gemeinsamen Kommunikationskonzept integriert. Unternehmenskommunikation wird insofern als Dialog mit dem Konsumenten, aber i.G. zum „aufklärerischen“ Ansatz der 70er als tatsächliche Interaktion verstanden (Toya 1994).

1.1 Unternehmensimage und Corporate Advertising in den 90er Jahren

Seit Ende der 80er Jahre ist eine signifikante Zunahme des Themas „Corporate Image“ in der Wirtschaftspresse zu beobachten.¹⁷ Unternehmensimage bedeutet dabei wie gesagt das, was die sich im Unternehmensumfeld befindlichen Personen vom Unternehmen halten, also das Fremdbild – wobei natürlich je nach persönlichem Bezug und Nähe die Ausprägungen variieren. Außerdem gliedert sich der allgemeine Eindruck in verschiedene Einzelimages, was sich an Produkt- und Markenpositionierungen (traditionell, technisch) oder auch an den jeweiligen Beziehungen zwischen Unternehmen und Konsumenten festmachen kann (Yamaki 1994a:254).

In seiner Untersuchung zum Unternehmensimage (*kigyô imêji*) systematisiert Hanaue Masao (1992) die zeitlichen Phasen und Entwicklungstendenzen.¹⁸ In Japan habe sich seit den 60ern ein verstärktes Interesse am Unternehmensimage entwickelt, wobei Hanaue den Einfluß des bereits erwähnten Hayashi Shûji (1961) geltend macht. Im folgenden entwickelt er eine Übersicht zur Entwicklung des Corporate Images, die hier mit leichten Modifikationen wiedergegeben wird.

¹⁶ Sakai, Tadahiro (1990): *Kigyô henkaku to CI keikaku* (Unternehmensreform und CI-Planung). Tôkyô: Dentsû.

¹⁷ In vier japanischen Wirtschafts- und Finanzzeitungen erschienen 1987 insgesamt 412 Artikel, die sich mit dem Thema „Unternehmensimage“ auseinandersetzten. 1989 waren es bereits 891 Artikel, im darauffolgenden Jahr 1.043, d.h. ca. drei pro Tag. Vgl. Hanaue (1992), S. 343.

Tabelle 9: Funktionswandel des Corporate Image

Zeit/ Hintergrund	Rolle des Corporate Image	Maßnahmen
60er Jahre: <ul style="list-style-type: none"> • Wiedererstarkung der Wirtschaft • Unternehmen auf Expansionskurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Beschäftigungsmaßnahmen, Attraktivität der Aktien • Produktdifferenzierung bei standardisierten Massenprodukten fördern • Kostenersparnis durch Betonung des Firmennamens in der Werbung (Produktvielfalt) 	<ul style="list-style-type: none"> •(Unternehmenswachstum) Imageverbesserung
70er Jahre: <ul style="list-style-type: none"> • Kritik an Unternehmen (Consumerism) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung/Wiederherstellung von Vertrauen zum Unternehmen • Betonung der lokalen Beziehungen (Community Relations) 	<ul style="list-style-type: none"> •(gesellsch.Verantwortung) gesellschaftl. orientierte Werbung/Informationen
80er Jahre: <ul style="list-style-type: none"> • erhöhte Erwartungen an Unternehmen • Diversifizierung und Auslandsexpansion • Reifestadium des Konsums 	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel bei Unternehmen und Konsumenten, zunehmende Diskrepanz Corporate Image – Realität • Rekonstruktion von Unternehmensidee und Managementphilosophie zur Überwindung der Diskrepanz 	<ul style="list-style-type: none"> •(Corporate Culture) CI-Boom Sport- und Kulturevents
90er Jahre: <ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigungsprobleme • wirtschaftl. und globale Krisen, Umweltprobleme • Aspekt des inneren Reichtums: Streben nach erfülltem Leben 	<ul style="list-style-type: none"> • Hochqualifiziertes Personal anziehen • Mitarbeiter motivieren • Umweltfreundlichkeit kommunizieren • Beliebtheit des Unternehmens (auf Wertgefühl und Lifestyle der Konsumenten reagieren) 	<ul style="list-style-type: none"> •(gesellsch. Beitrag) Mäzenat Umweltschutz-Charta (Förd. inneren Reichtums) Kundenzufriedenheit

Quelle: Hanaue (1992): *Kigyô imêji* (Unternehmensimage), S.345: *Kigyô imêji no yakuwari no henshen* (Wandel der Rolle des Unternehmensimages).

Die Hintergründe der wirtschaftlichen Entwicklung bzw. des strukturellen Wandels der Unternehmen haben also jeweils eine entsprechende Anpassung des Images notwendig gemacht: Während in den 70ern die Kritik am hemmungslosen Expansionskurs und den Umweltproblemen sowie das neue Selbstbewußtsein der Konsumenten sozusagen vertrauensschaffende Gegenmaßnahmen erforderten, war in den 80ern eine Kommunikation der sich wandelnden Unternehmensstrukturen gefragt. Angesichts der verstärkten Ansiedlung japanischer Firmen im Ausland und ihrer weiteren Diversifikation im Inland mußte die Unternehmensidentität neu positioniert werden. Außerdem brachte struktureller Wandel – etwa durch Computerisierung und starke Zunahme der Beschäftigtenzahlen – die Notwendigkeit mit sich, durch die „Klammer“ eines Corporate Image Identität zu stiften – oder wie oben erwähnt, den *corporate raison d'être* zu verdeutlichen.

¹⁸ Hanaue, Masao (1992): *Kigyô imêji* (Unternehmensimage).In: Nikkei Kôkoku Kenkyûjo (Hg.): *Kôkoku ni tazusawaru hito no sôgôkôza heisei 2nenban*, S. 343-365.

Nach der *bubble* schließlich nahm die globale (und auch nationale) Krisenstimmung zu, die Konsumenten besannen sich nunmehr auf „innere Werte“ und suchten nach neuen Orientierungspunkten im veränderten Umfeld. Die Unternehmen reagierten darauf, indem sie die zentralen Themen in ihre Imagestrategien einbauten, d.h. Umweltschutz, gesellschaftliche Themen und Lifestyles wurden im Rahmen von Corporate Image-Strategien integriert. Ähnlich wie in den 70ern wird der gesellschaftliche Beitrag der Unternehmen betont, allerdings sind in den 90ern weitaus konkretere Aktivitäten damit verbunden (Mäzenat, Events etc.). Das heißt: Während früher das Wertesystem bzw. die „Persönlichkeit“ (*hitogara*) des Unternehmens betont wurde, ist nun das Wertgefühl bzw. die Perspektive der Konsumenten ausschlaggebend (Hanaue1992:347).

Resümieren wir noch einmal die Ziele bzw. intendierten Effekte von Corporate Image-Strategien:

- Allgemeine Verbesserung der Stellung des Unternehmen in der Gesellschaft
- Verbesserung des Images bei Mitarbeitern und Zulieferern (*moraru appu*)
- Attraktivität des Unternehmens auf dem Aktien- und Kapitalmarkt
- Attraktivität des Unternehmens für neue (qualifizierte) Beschäftigte
- Förderung des Marken- und Produktimages, d.h. Absatzförderung.

Imageformung und Imagemessung

Bei der Formulierung, Implementation und Kontrolle von Corporate Image-Maßnahmen besteht die Grundfrage des „Wie“ bzw. der Wirkung bestimmter Faktoren. Grundsätzlich ist es aber schwierig, die Imagebildung zu steuern und zu kontrollieren, da viele Elemente sich dem entziehen. Anhand von Image-Untersuchungen (*imêji chôsa*) lassen sich die Einschätzungen von Konsumenten gegenüber Produkt-, Marken- und Unternehmensimages erforschen. Dabei werden die Assoziationen oder Gefühle gegenüber dem jeweiligen „Objekt“ bzw. die Erinnerung an Situationen, die die Haltung gegenüber dem Objekt formten, abgefragt. Angesichts der Vagheit des Begriffs, seiner unklaren Inhalte und Elemente ist „Image“ per se subjektiv, d.h. wissenschaftlich kaum greifbar und schwer quantifizierbar. Als Methoden werden verschiedene psychologische Meßverfahren wie Projektion, freie Assoziation, Tiefeninterviews Gruppendifkussion, Faktorenanalyse etc. genutzt. Vor allem das Semantische Differential wird häufig verwendet, wobei die Testperson mittels einer Skala von Gegensatzbegriffen (z.B. schön – häßlich, etc.) eine subjektive Einordnung des Objekts vornimmt.

In einer Studie von Nikkei Research (1998, n = 431) äußerten die Probanden mittels eines Fragebogens, warum sie für ein bestimmtes Unternehmen Sympathie empfanden (Hanaue 1992:348). Das Ranking der Ergebnisse zeigt, daß die Bedeutung der Produkte, d.h. ihr Sympathiewert und die guten Erfahrungen nach Gebrauch dabei am ausschlaggebendsten waren (jeweils ca. 50 Prozent der Antworten). An dritter Stelle stehen „Anzeigen und CM“ (ca. 37 Prozent), dann Faktoren wie „Kennenlernen der Management-Grundsätze“, direkte Beziehungen zu Firmenangestellten etc. Rang sechs und sieben nehmen CI-Visualisierungsformen wie Firmenname, Logo, Design und Architektur ein (18 bis 20 Prozent), dann folgen Publikationen und Publicity (14 Prozent), sportliche und kulturelle Events (13 Prozent) und zum Schluß „Mundpropaganda“ (ca. 12 Prozent). Demnach bestätigt sich das Problem der Image-Steuerung, denn nur die Faktoren „Werbung“, „Architektur und CD“ sowie die Beteiligung an Events lassen sich strategisch planen und in begrenztem Umfang kontrollieren.

Eine andere Untersuchung von Nikkei Research zielte auf die Elemente der CI-Formung ab (Hanaue 1992:349). Grob nach fünf Kategorien gegliedert, beurteilten die Probanden ihre Sympathie oder Abneigung gegenüber insgesamt 122 Unternehmen:

- Unternehmensfaktoren (Name, Logo, Unternehmensziele)
- Produktfaktoren (Produktname, Qualität, Design)
- Werbung/PR-Faktoren (Werbung, Events, Symposien/Seminare, Publikationen)
- Architektur/Einrichtungen (soziale und kulturelle Einrichtungen, Showroom, Büro, Standort, Geschäfte)
- Andere (Manager, Mitarbeiter, etc.)

Auch hier bekam die Produktqualität die höchsten Nennungen, gefolgt von Werbung, Unternehmensnamen, Produktnamen und Produktdesign. Daß die meisten Faktoren sehr ambivalent sind, zeigt die Negativ-Hitliste, an deren Spitze der Unternehmensname, dann das Produktdesign und schließlich Werbung rangieren. Das Produkt bzw. die Qualität etc. scheinen also im Hinblick auf die Imagebildung am wirkungsvollsten zu sein. Beim Unternehmensnamen ist anzumerken, daß dieser oft mit der Implementation von CI-Strategien gewechselt oder verändert wird, was oft sehr zwiespältige Gefühle hervorrufen kann. Ferner gibt es verschiedene allgemeine Meinungsumfragen zu Unternehmensimages, z.B. von Mainichi Shimbun (*Kigyô kôido chôsa*). Außerdem führen Nikkei Research (*Nikkei Kigyô Imêji Chôsa*) und das Nikkei Kôkoku Kenkyûjo seit Ende der 80er jährliche, umfassende Befragungen zu verschiedenen Unternehmen durch.¹⁹

¹⁹ Vgl. Hanaue (1992), S. 357-365 sowie die Beiträge von Tsuchiyama, Seiichirô (1998): *MRS dêta bunseki. Shimbun kôkoku dansû to kigyô imêji* (MRS-Datenanalyse. Der Spaltenumfang von Zeitungswerbung und das Unternehmensimage). In: Nikkei Kôkoku Kenkyûjo-Hô, No. 179 (Teil 1) und 180 (Teil 2).

1.2 Corporate Advertising als Teil der Unternehmenskommunikation

Matsuda Yoshirô analysierte 1996 die neuen Trends der Unternehmenswerbung (*kigyô kôkoku*, CA) angesichts der veränderten Rahmenbedingungen nach der *bubble*.²⁰ Er konstatiert, daß sich in letzter Zeit die Aufgaben und Rollen von Unternehmenswerbung und Produktwerbung vermischt haben. Werbung, die Elemente beider Formen integriere, habe zugenommen, so daß man sich fragen könne, ob ein neues Werbegenre entstanden sei. Laut Nikkei Kôkoku Kenkyûjo steigen die Ausgaben für CA seit einigen Jahren kontinuierlich. Demgemäß macht der CA-Anteil an den gesamten Werbeausgaben der Unternehmen 14 bis 19 Prozent aus. Matsuda prognostiziert eine weitere Zunahme, denn CA werde wichtiger, um die „Symbiose zwischen Mensch und Unternehmen“ sowie den gesellschaftlichen Beitrag zu betonen. Darüber hinaus sei Corporate Communications als Strategiekonzept im Aufschwung, was zur weiteren Bedeutungssteigerung von CA beitrage (Matsuda 1996:313). Unternehmenswerbung scheint ihre Funktionen also auszuweiten, problematisch ist allerdings die Unklarheit der Zielsetzungen, denn ohne strategische Ausrichtung und Koordination geht der Effekt leicht verloren. Welche Rolle bzw. Funktionen CA hatte und hat, stellt Matsuda im folgenden dar.

In der Publikation „Modern Institutional Advertising“ (1967, japanischer Titel: *Chôsen suru kigyô kôkoku*) beschrieb der Amerikaner George Flanagan erstmals die Funktionen und Vorgehensweisen von CA in umfassender Weise, was zu Beginn des wirtschaftlichen Hochwachstums in Japan interessiert aufgenommen wurde. Das Nikkei Kôkoku Kenkyûjo untersuchte in Anlehnung an die von Flanagan vorgenommene Kategorisierung Beispiele japanischer Unternehmenswerbung und entwickelte daraufhin folgende Aufteilung in Funktionsbereiche der Unternehmenswerbung (Matsuda 1996: 314/315):

- Allgemeine Funktionen: Verbesserung des Firmennamens, des Corporate Image (laut Befragungen die wichtigste Funktion von CA in Japan)
- CI und verwandte Bereiche: Bekanntmachung neuer CD-Elemente (Logo etc.), Namen und Slogan im Rahmen von CI-Strategie-Implementierung; Maßnahme bei Namensänderung oder Firmenneugründung (häufige Nennung)
- Förderung des Verständnisses der Unternehmensidee: Kommunikation inhaltlicher Botschaften wie Unternehmensphilosophie, Corporate Culture, technologische Innovationsfähigkeit, Service etc; insbesondere bei Umstrukturierung und neuen Abteilungen; Kommunikation von Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten

²⁰ Matsuda, Yoshirô (1996): *Kigyô kôkoku no shin hatten*. In: Nikkei Kôkoku Kenyûjo (1996): *Kôkoku ni tazusawaru hito no sôgô kôza*, heisei 8nenban, S. 313-330.

- Schaffung (zwischenmenschlicher) Beziehungen: Innerbetriebliche Aktivierung (Gruppen, Teams), Sicherung von Human Resources
- Betonung finanzieller Inhalte und Absatzförderung: Investor Relations, Stärkung der Beziehungen zu Zulieferern, Händlern, Unterstützung von Marketingmaßnahmen (*umbrella effect*), Vermeidung ungünstiger Publicity
- Kommunikative Unterstützung der Unternehmensexpansion: Information der Anwohner bei Fabrikausbau (Erklärung der Ziele etc.), Pflege der Beziehungen danach bzw. Imagepflege vor Ort bei Auslandsengagement
- Kommunikation gesellschaftlicher Aktivitäten: Unterstützung von Mäzenat-Aktivitäten für Umwelt, Kunst, Sport etc. bzw. des Beitrags zur Wohlfahrt; Social Advertising (*iken kôkoku*)²¹
- CA außerhalb des Unternehmensbereichs: z.B. für Kirchen, Universitäten oder die Selbstverteidigungs-Streitkräfte (*jieitai*).

CA und Produkt- bzw. Markenwerbung

Zum Punkt „Absatzförderung“ muß einiges ergänzt werden. Der von Matsuda genannte *umbrella effect* bezieht sich auf die schon angesprochene Unterstützungsfunktion von Unternehmenswerbung, die spezifischen, individuellen Produktkampagnen und Markenwerbung sozusagen als Bezugsrahmen dient. Der Unternehmensname fungiert also quasi als „Dachmarke“ für ein heterogenes, teilweise kaum überschaubares Produktangebot. Daher heißt es oft, daß die japanische Werbung stärker das Firmenimage statt des Markenimages betone, was im Kontrast zur westlichen Markenausrichtung steht.²²

Es muß hier aber zwischen originärer Unternehmenswerbung und Produktwerbung mit starker Betonung des Unternehmenskontexts unterschieden werden. Mit o.g. Charakterisierung ist vorrangig Produktwerbung gemeint, die z.B. durch Betonung des CD bzw. visuelle Referenz zum Unternehmen dem Konsumenten die Vorteile des Produktes in Assoziationsform näherbringen will (Logo + Name = Qualitätsprodukt von xy). Im Prinzip ist das eine ähnliche Taktik wie bei Markenwerbung, nämlich den Konsumenten durch das Markenimage die Vorteile des Produktes zu verdeutlichen. Angesichts der im CI-

²¹ Vgl. Abschnitt „Charakteristika“ (Kapitel V.2).

²² Im Westen ist der Begriff der Marke prägend: „(...) ein Name, ein Begriff, ein Zeichen, Symbol oder eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zweck der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und zu ihrer Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“. Vgl. Schweiger/Schrattenecker S. 169/170. Marken sollen durch Assoziationen und innere Bilder den Zusatznutzen des Produkts vermitteln (Symbol- oder Wertcharakter, USP). Bekannteste Beispiele für Markenführung sind Marlboro (wo die Marke fast übermächtig geworden ist) oder Coca-Cola etc.

Zusammenhang mehrfach betonten Stellung der japanischen Unternehmen bzw. der wichtigen Faktoren „Verantwortungsbewußtsein“, „Vertrauenswürdigkeit“ etc., liegt es also nahe, daß man über den Herstellernamen effizient die Qualität (oder andere Eigenschaften) der neuen, meist kurzlebigen Produkte kommunizieren kann. Westliche Markenstrategen denken in dieser Beziehung langfristiger, schließlich geht es um den Aufbau von „Produkt-persönlichkeiten“, d.h. das Unternehmen wird eigentlich zur Marke. Angesichts der japanischen Variante läßt sich gut nachvollziehen, warum die Werbetreibenden Programm-sponsoring so schätzen: Schließlich kann man hier mehrfach Firmennamen, Logos und die Produkte in einem unterbringen.

Ein weiterer Aspekt ist die zunehmende Betonung von Marken auch in Japan, wo es bisher außer einigen starken Ausnahmen wie Sony kaum originäre Marken gibt, so argumentiert auch Matsui Mitsumi, daß es japanischen Marken an echter *brand equity* mangle.²³ Maier (1995), der CI aus Marketingsicht als Brand Identity betrachtet, plädiert für eine Beurteilung von CA nach Marketing-Kriterien.²⁴ Weil der Verbraucher stärker an den Produkten (Marken, *brands*) interessiert sei, als am Unternehmen, seien die wichtigsten Kriterien für CA Verbraucherrelevanz und Verständlichkeit. Ob dies auch auf japanische CA anwendbar ist, wird später diskutiert. Daß Maier dieses Thema aufgreift, zeigt aber, daß zwischen all den wohlklingenden CI-Konzepten und dem Marketing in der Praxis doch große Diskrepanzen bestehen.

Auch obige Aufzählung der Funktionsbereiche von CA verdeutlicht, wie die Gesamtkonzeption von Corporate Identity (zumindest theoretisch) sich in allen Elementen wiederfindet. Von allgemeinen Aufgaben bis hin zu spezifischen Bereichen ist fast Deckungsgleichheit gegeben, wobei betont werden muß, daß das Instrument CA bzw. seine Entwicklung immer auch den allgemeinen Wandel von CI widerspiegelt. Betrachten wir die tatsächliche Entwicklung von CA genauer.

Entwicklung und Wandel von Corporate Advertising

Matsuda schildert die Wellen bzw. Boomphasen von CA, die sich natürlich im Schlepptau bzw. als Effekt von CI-Entwicklungen herausbildeten. Er geht sogar so weit, CA als originär japanische Werbeform zu charakterisieren, schließlich hätte man in Japan seit altersher das „Vertrauen zum Unternehmen“ mittels *noren* u.ä. beworben, ganz i.G. zu den USA, wo

²³ Vgl. Matsui, Mitsumi(1997): *Sekai no shijō wa hitotsu honkakuka suru Nihon shijō de kokukusai kyōsō*. (Der Weltmarkt als Beispiel für den internationalen Wettbewerb in Japan) In: Brain 3/97, S. 25/26.

²⁴ Maier, Hans-Dieter (1992): Corporate Identity und Marketing-Identität. In: Birkigt/Stadler/Funk, S.161-178.

das Produkt für das Unternehmen werbe. Als Beispiel nennt er Anzeigenserien von Matsushita Denki, die Anfang der 30er Jahre die Unternehmensphilosophie und Struktur erklärten. Die US-amerikanische Variante der *institutional ad* sei also keine Neuerung, sondern eher ein Re-Import gewesen, denn diese Unternehmenswerbung hätte es seit jeher in Japan gegeben (Matsuda 1996:317).

Wie dem auch sei – eben jener Import von *institutional ads* löste in den 60ern einen ersten CA-Boom aus, der durch die anhaltende Prosperität verstärkt wurde. Jede Firma versuchte nun, sich in Zusammenhang mit ihren Produkten als „erstklassiges Unternehmen“ darzustellen (*ichiryû kigyô imêji*), ganz nach dem Motto: „Weil dieses Produkt von einer erstklassigen Firma hergestellt worden ist, können Sie sich ganz darauf verlassen...“. Obwohl die Rezession nach der Olympiade in Tôkyô den Boom abflauen ließ, nahm CA an Bedeutung zu. Flanagans Buch gab wichtige Impulse, denn man begann sich mehr theoretisch mit CA zu beschäftigen. Das Nikkei Kôkoku Kenkyûjo startete seine Imageumfragen, deren Ergebnisse von den Unternehmen für Verbesserungen genutzt wurden.

Die zweite CA-Welle (1969 bis Mitte der 70er) entstand im Fahrwasser des Izanami-Booms. Unternehmensgründungen und -umstrukturierungen, der steigende Konsum und die Ausweitung von Produktvarianten brachten eine zunehmende Betonung des Produkt- und Markenimages, aber auch der Unternehmenswerbung mit sich. Als verstärkt CI-Strategien aus den USA „importiert“ wurden, engagierten sich diesbezüglich insbesondere Hersteller von Konsumartikeln, der Einzelhandel und Kaufhäuser – wovon auch die Unternehmenswerbung „profitierte“, wie im Rahmen der Fallstudien näher erläutert wird. Mitte der 70er aber traten verstärkt die negativen Begleiterscheinungen des Hochwachstums in den Vordergrund: massive Probleme wie Umweltverschmutzung oder defekte Produkte. Angesichts dessen bemühten sich die Unternehmen um ein besseres Image: CA wurde defensiver, wobei Matsuda betont, daß es keine „softe“ Werbung in der Art heutiger Philantrophy-Aktivitäten gewesen sei, sondern eine „Reifephase“, in der man sich von der Arroganz der Erstklassigkeitsdiktation verabschiedet habe (Matsuda 1996:319).

Beide Boomphasen wurden also durch Rezessionen abgedämpft, d.h. die Ausgaben für CA wurden stärker als die für Produktwerbung gekürzt, da die Effektivität bzw. der Beitrag zum Umsatz kaum nachvollziehbar ist. Nach Ende des zweiten Booms stagnierten die CA-Werbeausgaben angesichts der allgemeinen Vertrauenskrise gegenüber den Unternehmen. In den 80ern aber wandelte sich diese Haltung, denn – so Matsuda – die Menschen erkannten, daß gesunde Unternehmen auch ihr eigenes Leben reicher machen würden, und zeigten statt Mißtrauen nun Erwartungen. Die zunehmenden CI-Aktivitäten

der Unternehmen förderten im Rahmen von Internationalisierung und Dienstleistungsorientierung auch CA, was schließlich in die dritte Boom-Phase (1987-1990) mündete. Hier hatte CA vornehmlich die Aufgabe, Human Resources zu sichern (*placement kôkoku*) und Philantrophy- bzw. Mäzenat-Aktivitäten zu kommunizieren, weshalb sich das CA-Themenspektrum deutlich ausweitete. Mit dem Platzen der *bubble* ging auch dieser dritte Boom zuende, aber anders als zuvor wurden die CA-Budgets nur gering gekürzt, denn die Bedeutung und Funktionen waren nun hinreichend penetriert und wurden nicht mangels Evaluierbarkeit in den Hintergrund gedrängt. Matsuda bezeichnet die dritte Boomphase als endgültige Etablierung von *kigyô kôkoku* (Matsuda 1996:319).

Gegenwärtiger Stand von Corporate Advertising

Jedes Jahr untersucht das Nikkei Kôkoku Kenkyûjo nach verschiedenen Kriterien die Inhalte von CA-Anzeigen, die binnen eines Jahres in der Nihon Keizai Shimbun und der Asahi Shimbun erschienen sind.²⁵ Ohne hierauf näher einzugehen, seien kurz ein paar signifikante Ergebnisse genannt. Demnach wird belegt, daß die Unternehmen bei der CA-Durchführung einen strategischen Mediamix (Gewichtung von Werbemedien- und Formen) anwenden. Man inseriert zunehmend in Tageszeitungen – einerseits, weil TV sehr teuer ist, andererseits werden Printmedien für die Vermittlung von Unternehmenswerten etc. als geeigneter angesehen. Nach der Intention von CA betrachtet, werden die Bekanntheit des Firmennamens (insbesondere bei Umbenennungen) und die Verbesserung des Firmenimages favorisiert. Dies spiegelt also die eingangs geschilderten Funktionsbereiche wieder: CA wird im Rahmen von Corporate Image-Strategien eingesetzt. Während der *bubble* ging es aber um eher allgemeine Images, wohingegen nun wieder eine Rückbesinnung auf „traditionelle“ Werte bzw. eine Verfestigung des Corporate Image und Brand Image sowie Stärken des Unternehmens im Vordergrund stehen. CA muß sich wieder stärker nach außen richten: die Zielgruppen nach der *bubble* sind zuallererst wieder Konsumenten bzw. Kunden (verkaufsunterstützende Funktion), dann Geschäftspartner und Shareholder. Angesichts der Beschäftigungsprobleme ist die Zielgruppe potentieller Bewerber sozusagen in der Versenkung verschwunden.

Thematisch sind insbesondere gesellschaftliche Inhalte wie Umweltschutz, Lebensqualität usw., also der „soziale Beitrag der Unternehmen“ vorherrschend. Es stellt sich aber die Frage des strategischen Rahmens, d.h. wie CA die Perspektive des Konsumenten

²⁵ Vgl. Tabellen und Ergebnisse der Untersuchungen bei Matsuda (1996), S. 320-330, hier in komprimierter Form ohne Einzelangabe der Seitenzahlen zusammengefaßt.

einbezieht. Ein bloßes „Mitmachen, weil alle es tun“ reicht nicht aus, um glaubhaft zu sein. Hier bietet vor allem Interaktivität (d.h. Response-Funktionen wie Werbeaktionen mit Antwortkarte, koordinierte Werbe- und Promotionaktivitäten etc.) neue Möglichkeiten. Um den richtigen Ton zu treffen, solle eine entsprechende CA-Strategie die Meinungen und das Bewußtsein zu wichtigen sozialen und gesellschaftlichen Themen erforschen, damit aus dem strukturellen Wandel des Unternehmens-Umfeldes die einzelnen Strategie-Elemente abgeleitet werden können (Matsuda 1996:330).

Das klingt simpel und fast selbstverständlich, bedingt jedoch tatsächlich eine neue Außen-gewandtheit der Kommunikation zwischen Unternehmen und Konsumenten. Das (wie in der Fallstudie beschrieben) regelmäßig erforschte Interesse der „Empfängerseite“ an CA nimmt jedenfalls zu, woraus man schließen kann, daß auch die Konsumenten sich fragen, welchen gesellschaftlichen Beitrag die Unternehmen ihnen denn anbieten wollen. Entscheidend ist aber die strategische Funktion von CA im Rahmen von Corporate Communications-Konzepten.

2. Fallstudien zur Unternehmenswerbung

Grundkonzeption der Untersuchung

Durch intensive Literaturrecherchen und Gespräche mit japanischen Wissenschaftlern und Werbe-Praktikern entstand die Grundidee, die Untersuchung japanischer Werbung auf den Bereich der Eigenwerbung (*jisha kôkoku*) von Firmen bzw. der gemeinhin als *kigyô kôkoku* bezeichneten Unternehmenswerbung zu konzentrieren. Dieses Genre ist kaum erforscht, wird aber im Zusammenhang mit Corporate Image-Konzepten oder im Rahmen von CI-Analysen der einzelnen Firmen „abgefragt“. Je nach Dokumentationsgrad haben einzelne Unternehmen umfangreiche Konvoluten publiziert, in denen meist Produktwerbung im Vordergrund steht, aber auch CA auftaucht. Angesichts der Fülle von Beispielen – wie oben beschrieben gehört Unternehmenswerbung, in welcher Form auch immer, seit den 70ern zum Werbepertoire jedes großen Unternehmens – schien eine weitere Eingrenzung des Themas unabdingbar, mangelt es doch außerdem an Klarheit, ob die meisten Beispiele nun primär als Unternehmenswerbung oder damit verbundener Produktwerbung einzuordnen seien. Darüberhinaus ist ein Großteil dieser Anzeigen und CM nach kreativen Gesichtspunkten wenig anspruchsvoll und sehr auf das Unternehmen bezogen, d.h. die Aussagen dieser Werbebotschaften orientieren sich weniger an dem „Außen“, den Konsumenten.

Da es aber bei dieser Untersuchung nicht darum gehen soll, die oben beschriebenen Formen und Entwicklungsstufen von CA anhand von Beispielen zu illustrieren, sondern Besonderheiten und erfolgreiche Konzepte vorzustellen, ergibt sich eine Konzentration auf besonders „stilbildende“ bzw. effektvolle Unternehmenswerbung. Diese funktioniert nicht ausschließlich, aber häufig als Imagewerbung. Der Terminus Imagewerbung (*imêji kôkoku*) bzw. Stimmungswerbung (*kansei kôkoku, inshô kôkoku*) wurde bereits im Abschnitt „Charakteristika“ (Kapitel V.) erläutert. Wesentlich ist, daß es sich nicht um eine logische, rationale Erklärung von Unternehmens- oder Produktmerkmalen, sondern eine emotionale, sinnliche Ansprache der Rezipienten handelt. Das kann durch gezielten Einsatz von Gestaltungsmitteln wie Typo-, Musik, Farben, Symbolen etc. als eher ästhetisch-poetische oder auch durch Humor oder *tarento* erfolgen. Wie man auch immer versuchen mag, auf sich aufmerksam zu machen, es geht darum, ein spezifisches Image zu kommunizieren, das die Konsumenten dann auf das Objekt (das Produkt bzw. das Unternehmen) übertragen. Yamaki (1994a:18) sieht Imagewerbung deshalb als Gegenstück zu Informationswerbung (*informative ad*).

Betrachten wir die Funktionen und Zielsetzungen von Corporate Advertising, so steht genau diese imagebildende Funktion auch bei allen Einzelzielen im Vordergrund. Selbst wenn CA „harte“ Informationen verarbeitet, zielt sie doch strukturell (als Teil von CC) und inhaltlich (als

Kommunikationsmittel für „weiche“ Botschaften) immer auf eine langfristige Prägung bzw. Beeinflussung der Haltungen und Meinungen der Rezipienten. Außerdem ist Unternehmenswerbung wegen ihrer grundlegenden Image-Funktion für besonders kreative Werbegestaltung geradezu prädestiniert. Losgelöst von den Zwängen verkaufsorientierter Produktbeschreibung und -information eröffnet sich hier eine „kreative Spielwiese“. Die Reaktion auf und Reflexion von kreativen Kampagnen ist in der interessierten Öffentlichkeit und in der Fachwelt ausgeprägt. Obwohl die Wirkungen im einzelnen kaum wissenschaftlich evaluiert werden (lediglich als allgemeine Image-Umfragen) läßt sich anhand von Publikationen (Bücher, Presse) und allgemeiner Einschätzung ein gewisser Stellenwert solcher Kampagnen beurteilen.

Aus allen diesen genannten Gründen wurde die Auswahl der untersuchten Werbeinhalte auf kreative, imageorientierte Unternehmenswerbung, die angesichts ihrer Popularität und Kreativität als „stilbildend“ gilt, festgelegt. Was das bedeutet, wird im weiteren Verlauf näher erklärt. Ferner sollten die Beispiele aus verschiedenen Zeitabschnitten stammen, um ein Spektrum kreativer Trends und gesellschaftlicher Themen aufzuzeigen. Durch eine Analyse der Rahmenbedingungen und strategischen Grundlagen sollte es möglich sein, zu folgern, wie und mit welchen Spezifika bestimmte Unternehmen im Rahmen anhand langfristiger Imagestrategien das Instrument CA eingesetzt haben.

Methodik und Durchführung

Basierend auf diesen Grundüberlegungen wurden während eines vierwöchigen Forschungsaufenthalts in Tôkyô (März/April 1998) insgesamt 28 längere Interviews mit verschiedenen Experten, Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern durchgeführt. Dabei ging es teilweise um allgemeine Informationen und eine Exploration des Themas, im Vordergrund standen aber konkrete Fragen, die anhand eines strukturierten Gesprächsleitfadens erörtert wurden. Im Rahmen dieser Interviews und auch einiger Nachtreffen wurden so nach Möglichkeit und auch abhängig von der Kooperationsbereitschaft der Gesprächspartner, entsprechende Informationen zusammengetragen. Ergänzend dazu wurde in Fach- und Privatbibliotheken recherchiert.

Wesentlicher Erfolgsfaktor der Untersuchung waren die gründliche Vorbereitung und vorherige Kontaktaufnahme mittels japanischsprachiger Anschreiben und sich daraufhin entwickelnder Korrespondenz. Während mein Anliegen im Agenturbereich eher auf Mißtrauen und Ablehnung stieß („Kreativspionage?“), zeigten die meisten Unternehmen große bis zumindest erkennbare Kooperationsbereitschaft. Letztlich kann man generell sagen, daß es

für eine effektive Kontaktaufnahme kein Standardrezept gibt, aber persönliche Kontakte und „ein gutes Image“ fast unabdingbar sind. Besonders hervorzuheben ist die mir zuteilgewordene Unterstützung von Herrn Sakurai (Agenturverband JAAA) und Herrn Arai vom Tokyo Copywriters Club. Durch ihre Vermittlung haben sich vielerlei fruchtbringende Kontakte ermöglicht, die per Anschreiben nicht funktionierten bzw. mangels Kenntnis nicht zustande gekommen wären. Ferner ist zu betonen, daß ohne ausreichende japanische Sprachkenntnisse keine sinnvolle Forschungsarbeit möglich ist. Zwar gibt es in einigen Firmen (meist in der internationalen Abteilung bzw. im PR-Bereich) englischsprachige Mitarbeiter, die im Notfall dolmetschen würden. Die gewünschten Gesprächspartner in den Werbe- und Marketingabteilungen der Unternehmen sprechen jedoch meist „nur“ Japanisch und sind umso aussagefreudiger, wenn man ihnen im Interview ein „lockeres Gefühl“ gibt.

Während des Forschungsaufenthalts konnte so viel Material gesammelt werden, daß sich noch weitere Themen bearbeiten ließen. Angesichts der Auswahl und des beispielhaften Charakters konzentrieren sich die folgenden Fallstudien aber auf zwei Bereiche: Kaufhäuser bzw. Einzelhandel und TV-Sender. Dieser Entscheidung liegen folgende Faktoren zugrunde:

- Der Zusammenhang von Konsum und Lifestyle ist ein zentrales Thema dieser Arbeit. Anhand von ausgewählten Imagekampagnen lassen sich bereits beschriebene Elemente und Strömungen bildhaft nachvollziehen. Durch die Beispiele Parco (70er und 80er Jahre) und Mujirushi Ryôhin (90er Jahre) lassen sich anhand zwei repräsentativer Lifestyle-Konzepte der Wandel und die Stilvielfalt von CA verdeutlichen. Parco ist zudem anerkannt einer der kreativen Hotshops der 70er Jahre gewesen.
- Angesichts der harten und sich verschärfenden Konkurrenz im Fernsehgeschäft wird imagerträchtige Unternehmenswerbung zunehmend als wirkungsvolles Instrument betrachtet. Seit Anfang der 90er hat der Sender Fuji TV mit aufsehenerregenden Kampagnen Furore gemacht. Andere Sender sowie neue Digitalangebote, ziehen nach. Hier läßt sich also anhand einer Branchenübersicht die Stellung von CA, ihre Entwicklung und Ausprägung direkt vergleichen.

Die Erörterung der Fallstudien folgt im wesentlichen der im Leitfaden entworfenen Struktur. Ausgehend von einer allgemeinen Beschreibung der Unternehmen, die auf Informationen der Gesprächspartner und zusätzlichem Material basiert, wird auf folgende Themenkomplexe eingegangen, die hier in Stichworten aufgeführt werden. Der komplette Leitfaden befindet sich im Anhang.

- Allgemeines zum Unternehmen (Geschichte, Marktstellung, Background)
- Corporate Image und Corporate Identity: Vorhandensein, Ausprägung und Kontext von CI-Instrumenten
- Marketing und Werbung im Unternehmen: von allgemeinen Leitlinien zur Organisation der Aktivitäten
- Werbestrategien – Durchführung von Kampagnen: allgemeine Strategien, Werbeformen, durchschnittliche Dauer und Frequenz
- Marktforschung: Organisation und Inhalte
- Werbung: Organisation und Agenturauswahl
- Kreative Umsetzung: Vorgaben, kreative Freiräume, Grenzen
- Evaluation: Methoden, Response, Ergebnisse
- Konsequenzen: Perspektiven, langfristige Strategiebewertung

Die solchermaßen strukturierten Ergebnisse werden ausgewertet und unter Hinzuziehung weiterer Materialien diskutiert. Außerdem werden einige Beispiele von kreativen Kampagnen und Einzelmotiven gesondert vorgestellt. Grundlage der Betrachtung ist dabei das im Kapitel V. vorgestellte, selbst entwickelte Untersuchungsschema, allerdings in sehr eingeschränkter Form. Angesichts des großen Aufwands für eine detaillierte Analyse und der mangelnden Möglichkeit der Visualisierung muß in dieser Arbeit leider auf eine eingehendere Betrachtung verzichtet werden. Die Beispiele werden anhand von Abbildungen erläutert und soweit möglich gemäß des Untersuchungsschemas charakterisiert – dabei stehen kommunikationsstrategische Gesichtspunkte und der Einsatz von Stilmitteln im Vordergrund.

3. Fallstudie I: Lifestyle und Lebenshilfe – Parco und Mujirushi Ryôhin als stilbildende Konsumkonzepte

In dieser ersten Fallstudie wird ein geradezu legendärer Fall von Imagemarketing in den 70ern und 80ern untersucht: das „Modekaufhaus“ Parco. Als Teil bzw. Mode-Flaggschiff der Saison Gruppe ist Parco sowohl im Gesamtkontext als auch als (damals) innovative Geschäftsform zu betrachten, die insbesondere durch gezielte Image- und Promotionsstrategien und mit avantgardistischer, teils provozierender Werbung Furore machte. Ausgehend von einer allgemeinen Darstellung der Rolle von Kaufhäusern im Konsumalltag und insbesondere bei der Verbreitung neuer Trends, wird die Saison-Gruppe kurz charakterisiert. Auf dieser Grundlage werden die CI-Strategien und Beispiele für wichtige Kampagnen der 70er bis 80er Jahre erläutert. Als sinnvolle Ergänzung zu Parco als Lifestyle-Konzept dieses Zeitraums schließt sich ein knapper Exkurs zu „Mujirushi Ryôhin“ an, einem Unternehmen, das ebenfalls aus der Saison-Gruppe stammt und als repräsentatives Lifestyle-Konzept der 90er betrachtet werden kann.

Das japanische Kaufhaus

Japanische Kaufhäuser, *depâto* (bzw. früher *hyakkaten*, 100-Sachen-Laden genannt) sind dafür bekannt, mehr als einfache Warenhäuser zu sein. Die Formel „*mono igai no mono*“ (mehr als nur Dinge) beschreibt dabei vor allem ihre Funktion, die Konsumenten mit dem Neuen, insbesondere aus dem Westen, bekannt zu machen und sie in einer Art „*edutainment*“ spielerisch und informativ mit dem Gebrauch dieser Dinge vertraut zu machen (Creighton 1992:49).

Moeran (1998) beschreibt die Entwicklung des japanischen Kaufhauses, was im folgenden kurz im Überblick resümiert wird. Demnach war das Kaufhaus in Japan ebenso wie seine europäischen bzw. amerikanischen Vorbilder ein Monument der bürgerlichen Mittelklasse-Kultur des 19. Jahrhunderts. Es entstand zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Endprodukt der Meiji-Restauration (Moeran 1998:141f).²⁶ D.h. der neue Distributionstyp stand geradezu als Symbol für die Hinwendung der ersten nichtwestlichen industrialisierten Nation zu einer bunten und faszinierenden materiellen Welt. Dabei war das japanische Kaufhaus von Anbeginn an nicht nur eine „Stadt in der Stadt“ sondern auch eine Traumwelt, in der westliche

²⁶ Vorläufer des *depâto*s war der *kankôba*, eine Art Basar, der 1878 von der Präfekturverwaltung Tokyo ins Leben gerufen wurde. In einem größeren Haus im Samuraistil wurden verschiedene Boutiquen zusammengefaßt. In den Verbindungsgängen konnten die Kunden ohne Schuhe umherlaufen. Der Basar war von einem Park mit kleinen Freißbuden, Nô und Kabuki umgeben. Weitere *kankôbas* verbreiten sich in ganz Tôkyô aus, besonders auf der Ginza. Um 1883 gab es in Tôkyô 12 solcher Basare, im Jahre 1902 27 Stück. Vgl. Moeran (1998), S. 144.

bürgerliche Kultur ausgestellt wurde (Moeran1998:142). Das Kaufhaus schuf eine neue Konsumkultur, brachte auch westliche Verkaufstechniken (z.B. Kategorisierung von Gütern, „Alles unter einem Dach“, Koordination aller Verkaufsangelegenheiten von der Werbung über den Lieferservice bis zu Ausstellungen) nach Japan und trug so zur ökonomischen Prosperität bei.

Das Image bzw. Branding war für Kaufhäuser von Anfang an wichtig. So förderte Mitsukoshi (Branchenführer und ältestes Kaufhaus) dies durch ein eigenes PR-Magazin (erstmalig 1899 herausgegeben) und entwickelte eigene Produkte mit dem Mitsukoshi-Logo (von Eau de Cologne zu Lebensmitteln und sogar Kühlschränken). Ein wichtiges Element dieses Brandings ist und war ein ständiger Um- und Anbau der Kaufhäuser: Damals bedeutete das moderne, westliche Bauten bzw. mehrstöckige Luxustempel mit Freitreppen, monumentaler Innenarchitektur etc., wodurch insbesondere Kunden aus der Ober- bis oberen Mittelschicht angesprochen werden sollten (Moeran 1998:157). Indem die Kaufhäuser ausländischen Lebensstil und Kultur importierten und dies in ihrem „Showcase“ präsentierten, demonstrierten sie gleichzeitig „Avantgarde“ und „westliche Vorbilder“.

Die Kaufhausgeschichte ist eng verknüpft mit der Entwicklung des Eisenbahnbaus. An den Eisenbahnstationen bauten die Betreibergesellschaften Kaufhäuser, durch die die Pendler-Massen der stetig wachsenden Städte hindurchströmten. Die *terminal depâto* (zuerst die Hankyû-Eisenbahngesellschaft in Ôsaka, 1929) waren allerdings gegenüber den oben beschriebenen Konsumtempeln statusmäßig unterlegen, richteten sie ihr Angebot doch primär am Reisebedarf der Kunden aus, die mit der Bahnlinie direkt ins Kaufhaus gefahren würden. D.h. die Eisenbahn-Kaufhäuser zielen auf den Massenmarkt ab, und haben demgemäß von Beginn an ein anderes Image und Zielgruppen als die Luxuskathedralen an der Ginza gehabt.

Das Kaufhaus als Distributionstyp steht in Japan von Anbeginn an für eine Phantasiewelt bzw. ein Entertainment-Umfeld: Konsumiert werden nicht nur Waren, sondern auch Service, Ausstellungen, Musik, Theater, Werbung, architektonische Innovationen etc.²⁷ Dabei wird der Lifestyle der Upperclass auch an die Mittelschicht weitervermittelt, d.h. Kaufhäuser sind „bourgeoises Instrument“ der sozialen Homogenisierung. Die *depatô* zeigen Kunden nicht nur, was sie wann essen und anziehen, wie sie wohnen sollen und welche Kunstwerke bedeutend sind, sondern – so Moerans Meinung – sie förderten auch eine gewisse kulturelle

²⁷ Interessant ist dabei auch die Argumentation einiger Unternehmen, daß diese kulturellen Aktivitäten nicht nur als Marketingstrategien, sondern als „Dienst an der Öffentlichkeit“ zu verstehen seien. Solchermaßen würde man sich den sozialen Verpflichtungen verbindlich zeigen, die durch den Profit entstünden. Vgl. Creighton (1992), S. 52.

Schizophrenie, ginge es doch ständig um eine Auseinandersetzung zwischen westlichen und japanischen Erscheinungsformen und Werten (Moeran 1998:172). Ob Moeran hier – wie es Sozialanthropologen gerne tun – überinterpretiert, sei dahingestellt. M.E. ist gerade dieses ideologiefreie Spiel mit kulturellen Identitäten und Trends ein wesentliches Element der japanischen Massenkultur – und die Annahme, daß dies nicht logisch bzw. identitätsmäßig problematisch sei, ein ethnozentristischer Trugschluß. Wenden wir uns dem Parco-Mutterkonzern Seibu zu, dessen allgemeine imagestrategische Ausrichtung für die weitere Betrachtung der Fallstudie grundlegend ist.

Die imagebildenden Maßnahmen des Kaufhauses Seibu

Die Sozialwissenschaftlerin Ueno Chizuko hat die Unternehmensgeschichte von Seibu äußerst facettenreich erforscht und geschildert, woraus hier verschiedene Fakten zusammengefaßt werden.²⁸ Seibu ist vom Ursprung her ein *terminal depâto*, das als Kikuya Department Store der Keihin Kyûko Eisenbahn 1940 von Tsutsumi Yasujirô erworben und nach diversen Umbenennungen 1949 in Ikebukoro mit dem Namen „Seibu Department Store“ an seiner privaten Eisenbahnlinie (Seibu-Ikebukoro-sen) neueröffnet wurde.

1963 brannte das Geschäft ab und der Sohn Tsutsumis, Seiji, übernahm die Geschäftsführung. Seitdem entwickelte er das Kaufhaus zum Herzstück eines diversifizierten Einzelhandels- und Service-Konzerns, der Saison Group. Er restrukturierte die Verkaufsflächen, lokalisierte die Bezugsquellen und schulte die Mitarbeiter in Verkaufstechniken und Management. Besonderes Augenmerk legte Tsutsumi auf die Werbeaktivitäten: Durch eine Verbesserung der Situation im Kaufhaus (Service, Warenpräsentation, Beratung etc.) konnte die Diskrepanz zwischen (unzureichender) Realität und (gutem) Image überwunden und die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Auf die Diversifizierung der Konsumentengruppen ab den 70er Jahren, die ein Ende des homogenen Massenmarkts bedeuteten, reagierte Seibu mit ausgefeilten Marketingstrategien:

- dem Verkauf von Markenprodukten, die zum wechselnden Lebensstil der Zielgruppen passen,
- dem Angebot einer großen Bandbreite an Produkten für die diversen Bedürfnisse des einzelnen Konsumenten und
- die Anpassung an die Nachkriegsgeneration der 20 bis 25jährigen (Schlagworte: Lifestyle, Individualisierung, Diversifizierung).

²⁸ Ueno, Chizuko (1998): Seibu Department Store and Image Marketing. Japanese Consumerism in the Postwar Period. In: MacPherson, Kerrie L. (Hg.)

Ueno nennt dies einen Wandel vom Upstream- zum Downstream-Marketing, d.h. die Konsumenten sollen Trends diktieren, die die Produktion danach übernimmt, nicht umgekehrt (Ueno 1998:183). Seibu will seine Konsumenten nach dem „Lifestyle“-Prinzip erziehen. Dazu werden die Kunden im Rahmen eines Cluster-Marketingkonzepts nach Alter, Geschlecht, Beruf etc. in Gruppen eingeteilt, was eine gezielte Ansprache durch Werbe- und Marketingmaßnahmen ermöglicht. Auf der Produktebene bedeutet das andererseits, daß man sich vom Einzelprodukt- zum Warenset-Marketing bewegt, d.h. ganze Lifestyle-Konzepte anbietet.

1975 schloß man die letzte Umbauphase von Seibu Ikebukoro ab, es wurde damit zum größten Kaufhaus Tôkyôs. Zur Imageverbesserung bzw. -Prägung trägt insbesondere das Seibu Museum of Modern Art (Sezon Museum, seit 1975) bei. Die teilweise spektakulären Ausstellungen locken Tausende ins Kaufhaus, allerdings sind dies nicht unbedingt Seibu-Kunden. Ende der 60er Jahre diversifizierte Seibu sein Warenangebot durch Spezialkaufhäuser wie Parco oder später LoFt, d.h. anstatt wie bisher als „Marke Seibu“ alles unter einem Dach anzubieten, werden die Produkte zusätzlich in lifestyle-trächtigen „Einzelpackungen“ für bestimmte Zielgruppen fragmentarisiert. Neben Parco (Zielgruppe zu Beginn: junge Frauen) baut Seibu diese Lifestyle-Infrastruktur durch neue Läden und Konzepte kontinuierlich aus: Mujirushi Ryôhin (1980), Seibu SEED (1986) und Seibu LoFt (1987).

In den 60ern machte Seibu trotz steigender TV-Verbreitung hauptsächlich Werbung in den Print-Medien, weil man lokale Kundschaft erreichen und keine landesweiten Markenprodukte bewerben wollte. Außerdem kommunizierte Seibu viele Informationen über sich (Unternehmenswerbung) und die einzelnen Produkte, wobei die Zeitung als das geeignetste Medium erschien. Nach Richtlinien von „Werbemann“ Tsutsumi und der spezialisierten Seibu-eigenen Marketingabteilung gestalteten seit den 70ern Kreativteams mit namhaften Künstlern und Designern wie Tanaka Ikkô, Yamaguchi Harumi, Ishioka Eiko, Itoi Shigesato u.v.a. die Werbung für Seibu (oder zumindest einen großen Teil davon) sowie für die „Spezialkaufhäuser“, wie bei Parco später ausführlich dargestellt wird.

Berühmt wurden die Seibu-Kampagnen „*Jibun shin hakken*“ (1975-1980 „Ich – eine neue Entdeckung“), die ein Kleinkind im Urelement Wasser tauchend zeigt sowie „*Watashi kara no hassô*“ („Mein eigener Ausdruck/Meine eigene Art zu sein“ von Itoi Shigesato). Seibu besetzte also schon früh und ungewöhnlich für die damalige Werbung Themen bzw. Haltungen wie Selbstbewußtsein, Nonkonformität und später auch Anti-Establishment. Die „*Fushigi daisuki*“-Kampagne (Ich liebe die Rätselhaftigkeit! 1981) verbreitete eine Aura der Mythologisierung: Westliche Models wurden in Ägypten vor Pyramiden und Tempeln inszeniert. Ueno interpretiert dies als Exotisierung des Westens und begreift die Kampagne als Kontrapunkt zu

„Discover Japan“ von JR, worin Japan exotisiert werde (Ueno 1998:192). Allerdings muß man auch hier das Konzept vom „Westen“ bzw. von „Exotisierung“ näher betrachten, sind doch die ägyptischen Ruinen für die westliche Moderne die Mythologisierung schlechthin – daß man westliche Models davor in Safarikleidern in einer Menge von „Ureinwohnern“ oder in Badeanzügen postiert, wirkt aus dieser Perspektive weniger exotisch, denn banal (der rassistische bzw. kolonialistische Aspekt sei dabei vollkommen außer acht gelassen).²⁹

Legendär ist auch die Kampagne „*Oishii seikatsu*“ (Ein „genußvolles“ Leben, 1982) mit Testimonials wie Woody Allen. Propagiert wird, nicht einfach dem Luxus bzw. Warenüberfluß hinterherzujagen, sondern auch die kleinen, einfachen Dinge zu genießen, die das „Salz in der Suppe“ seien (nach dem Motto: „Heute Kaviar, morgen Nudelsuppe.“). Amano (1995) nennt die hier kommunizierte Botschaft epochal, weil anders als in der üblichen Vorschlagsformen der Nachkriegswerbung („Freitag ist Wein-Kauf-Tag“ oder „Laßt uns ausruhen!“) nicht praktische Ratschläge für das Alltagsleben im Vordergrund stünden, sondern der Konsum an sich in Frage gestellt werde. Diese Werbung, die eigentlich Kritik am kapitalistischen System und somit an sich selbst übt – und das seitens eines „Konsumtempels“ – ist damals tatsächlich einzigartig gewesen.³⁰

Mittels der Kampagnen der 70er und 80er Jahre und der ständigen Innovation entwickelte und verfestigte Seibu bzw. die Saison-Gruppe ein Image von Modernität und Fortschrittlichkeit. Anders als die traditionellen Luxus-Kaufhäuser gelang es also dem *terminal depâto*, aus der „Traditionslosigkeit“ einen positiven Effekt zu schlagen: das Image als neu, trendy und immer einen Schritt voraus. Ueno konstatiert, daß sich die Saison-Gruppe vom Verkäufer von Produkten zum Verkäufer von Images, bzw. Service, Information und Kultur entwickelte. Dies sei in den 60ern Überlebensstrategie gewesen, galt es doch, durch solchen Lifestyle- bzw. Unterhaltungs-Mehrwert der harten Konkurrenz der Super-Discount-Läden zu trotzen (Ueno 1998:202). Der Effekt ist angesichts der starken Zunahme an kulturellen und Amusement-Einrichtungen (Disneyland, Joypolis, Theme Parks) sowie medialen Zerstreungsformen ein wenig obsolet geworden. Einzigartig ist jedoch, wie Seibu bzw. die zum Konzern gehörenden Unternehmen Image- und Werbestrategien entwickelten und durch diese Vorbilder der ganzen Branche wurden. Dies wird im folgenden anhand von Parco erläutert.

²⁹Die beschriebenen (und im Anhang abgebildeten) Motive gehören zur Staffel „Die sieben Weltwunder“. Neben diesen spektakulären Motiven wurden aber im Rahmen der Kampagne auch einfachere Anzeigen realisiert, die mehr auf die Produkte bzw. Konsumenten bezug nahmen. Vgl. Ozawa, M. (1982): *Seibu no kurieitibu waku* (Seibu Creative Works), *Fushigi daisuki* (ohne Seitenzahlen), Abbildungen 4 bis 9.

³⁰Vgl. Amano Yûkichi (1995): *Seikatsu teian*. In: *Kôkoku Hihyô* No.8/9 1995, S. 48.

3.1 Parco

3.1.1 Allgemeines zum Unternehmen³¹

Parco gilt zwar als Modekaufhaus-Kette, allerdings hat das Konzept mit einem herkömmlichen Kaufhaus wenig gemein. Parco ist im wesentlichen ein Developer, d.h. das Unternehmen kauft, entwickelt und vermietet Verkaufsflächen an andere Firmen. Die bekannten Parco-Komplexe sind im Prinzip nichts anderes als eine umfassende Immobilien- und Service-Infrastruktur für Mieter und für eigene Firmen, die alle zusammen unter dem Namen „Parco“ nach außen hin ein gemeinsames Image und entsprechende Aktivitäten vereinigen.

Parco positioniert sich also als „ein Shoppingkomplex, wo es lauter tolle Marken auf einem Haufen gibt“, (Yamada) was auch der räumlichen Enge in Japan geschuldet sei. Die Zusammenfassung von Spezialgeschäften an einem Ort mache den Bummel zum Einkaufserlebnis bzw. zeige die Welt der Mode unter einem Dach.³² Direkte Konkurrenz sei im Prinzip nur das ähnlich konzipierte Kaufhaus Laforet im Tōkyōter Stadtteil Harajuku. Laforet habe aber nach Einschätzung der Befragten weniger exklusive Marken unter einem Dach und sei ohnehin auf ein jüngeres Publikum ausgerichtet. Da Laforet lediglich nur ein Geschäft hat (inklusive Extension Laforet Kids), sei kein direkter Vergleich mit Parco gegeben. Andererseits sei es dadurch für Laforet auch einfacher, eine kreative Werbestrategie zu fahren – Parco dagegen müsse zu viele verschiedene Geschmäcker und regionale Unterschiede unter einen Hut bringen.³³

Parco hat derzeit ca. 3.000 einzelne Mieter (ca. 1.000 Unternehmen) an insgesamt 20 verschiedenen Standorten unterschiedlicher Größe.³⁴ Das Prinzip funktioniert folgender-

³¹ Interviews am 10.4.1998 und 17.04.1998 mit Yamada Junichi (Director), Yanagihara Fukura (freier Designer für Parco und Wave), Tsushima Hisao (Abteilungsleiter Werbung) und Kasai Kazuo (CD).

³² Bevor Parco gegründet worden sei, habe es allerlei Boutiquen auf der Ginza oder auch in Aoyama gegeben, die aber sehr verstreut waren – ungünstig fürs intensive Shopping. Durch das Konzept Parco „Die Welt der Mode unter einem Dach“ habe man viele dieser Einzelhändler als Mieter gewinnen können, die dann nach Ikebukuro bzw. später nach Shibuya und in andere Regionen mitgekommen seien.

³³ „Laforet“, im belebten von Jugendkultur geprägten Harajuku gelegen, wendet sich in der Tat an ein sehr junges Publikum. Das Konzept ist ähnlich wie bei Parco, das gesamte Styling aber weniger sophisticated, ziemlich gedrängt und chaotisch. Zwar bietet auch Laforet Restaurants, Musikshops und eine Ausstellungsfläche („Laforet Museum“), dort wird aber nur sporadisch etwas gezeigt. Die Werbekampagnen, gestaltet u.a. von Kreativstar Onuki Takuya, sind allerdings originell und legendär, kann man sich bei Laforet doch so richtig austoben (und alle Strategie außer acht lassen: Hauptsache interessant!). Ein paar Beispiele hierfür finden sich im Bildanhang. Vgl. auch Kōkoku Hihyō (Hg.) (1992): Onuki Takuya Zenshigoto, S. 142-157.

³⁴ Parco-Standorte in chronologischer Reihenfolge: Ikebukuro (1969); Shibuya (1973); Sapporo, Shibuya Part 2 (1975); Gifu, Chiba (1976); Oita, Tsudanuma (1977); Kichijoji (1980); Shibuya Part 3 (1981); Parco & Let's/Shin-Tokorozawa (1983); Matsumoto (1984), Kumamoto (1986); Shibuya Parco Quattro (1988); Chōfu, Nagoya (1989); Atsugi Parco 2, Shinsaibashi Parco 2 (1992); Hibarigaoka (1993); Atsugi Parco Honkan, Hiroshima (1994); Singapore (1995); Otsu (1996), Utsunomiya 1997). In Korea gibt es einen „Parco“, aber der Name ist geklaut, trotz weltweiter Registrierung.

maßen: Parco entwickelt im Rahmen seiner expansionistischen Geschäftspolitik neue Standorte, baut repräsentative Gebäude mit vielerlei speziellen Einrichtungen wie Cafés, Kinos, Clubs und Galerien, die Konsumenten anziehen sollen. Die Verkaufsflächen werden an Unternehmen vermietet, wobei die Zusammensetzung und übergreifende Gestaltung der Häuser sich an der Parco-CI-Philosophie orientiert. D.h. es wird darauf geachtet, eine qualitätsvolle und passende Mischung anzubieten, die sowohl den übergeordneten Qualitätsrichtlinien als auch den regionalen Bedürfnissen entsprechen: Was in Shibuya der Renner ist, muß nicht unbedingt in Matsumoto funktionieren.

Die Mieten basieren auf einer umsatzgebundenen Regelung. Parco bekommt einen Minimumbeitrag, der je nach Umsatzentwicklung variiert. Dieser als Partnership charakterisierte Modus sichert einerseits eine gewisse Kontinuität hochklassiger Marken- und Designershops, die demgemäß auch in mageren Zeiten bei Parco bleiben (können), allerdings bedeutet dies auch eine entsprechende Anpassung des Budgets für allgemeine Maßnahmen, das aus den Mieten gespeist wird.³⁵ Als Dachmarke ist Parco dementsprechend für Instandhaltung und Ausbau der Gebäude sowie für übergreifende Werbe- und Promotionmaßnahmen zuständig. Dafür zahlen die Mieter ein Prozent ihres Umsatzes an Parco, das Unternehmen erhöht dann das Budget auf das Doppelte (konjunkturabhängige Fifty-Fifty-Regelung).

Als interne Zielvorgabe gilt, kontinuierlich ca. 20 Prozent der Gebäude und Einrichtungen des gesamten Network-Bestandes zu erneuern bzw. zeitgemäß zu renovieren. Außerdem ist das Unternehmen in verschiedenen Bereichen tätig, die direkt oder indirekt als Service-Infrastruktur für die Mieter fungieren. Die Gesamtstruktur umfaßt folgende Bereiche:

- Entwicklung und Management von Geschäftskomplexen
- Planung und Instandhaltung von Verkaufsflächen
- Verwaltung und Betreuung von Verkaufsflächen (von Planung bis Abrechnung, Consulting)
- Hotel- und Freizeiteinrichtungen
- Medien- und Kulturaktivitäten

Neben der Vermietung betreibt Parco auch eigene Geschäfte und Einrichtungen in den Komplexen. Von den ca. 130 Restaurants wird rund die Hälfte in Eigenregie geführt. Darüber hinaus gehören Hotels (Creston Hotels in Tokyo, Nagoya, Hotel Maison Karuizawa etc.) Sport- und Freizeiteinrichtungen (Fitness Studios, Japan Riding Club etc.) sowie Schönheits-

³⁵ Zum Ende des Fiskaljahrs (März) 1997 erwirtschaftete Parco Netto-Umsätze von 287.017 Mio. Yen. Vgl. Parco Unternehmensbroschüre.

salons dazu. Im Kultur- und Medienbereich unterhält Parco verschiedene Einrichtungen und Firmen, die für das Image direkt und indirekt von Bedeutung sind:

- Wave: trendige Geschäftskette für audiovisuelle Medien, hauptsächlich Musik; eigenes CD-Label (16 Läden)
- Across: Ladenkette, die verschiedene, lifestyle-orientierte Waren für ein vorwiegend junges Publikum anbietet (Nahrungsmittel, Publikationen, diverse Artikel; 165 Geschäfte)
- Publikationen: im Parco Verlag (Parco Shuppansha) erscheint neben Büchern und Bildbänden sowie Kalendern zu Kunst, Photographie und Design auch das monatliche Marketing-Magazin Across, das den Schwerpunkt auf Trendbeobachtung und konsumentensoziologische Analyse legt.
- Theater / Film / Musik / Amusement: Parco betreibt seit 1973 in Shibuya ein eigenes Theater (früher Seibu Theater) mit 458 Sitzen sowie einen Saal für Konzerte und Veranstaltungen (Space Part 3), diverse Kinos (Nagoya, Shin-Tokorozawa etc.), Musikclubs Club Quattro (Shibuya, Nagoya etc.) sowie das Astrodome/Planetarium (bei Nagoya).
- Ausstellungen: neben regelmäßigen Ausstellungen in drei Galerien (Parco Gallery, Logos Gallery), die insbesondere auf neue und ausländische Kunst (insbesondere Photographie, Illustration) spezialisiert sind, richtet Parco seit den 80ern die Nippon Graphic Exhibition und die Object Tokyo Exhibition aus. Seit 1994 wird außerdem der Tōkyō Urbanart-Wettbewerb betreut.

Gerade bei diesen kulturellen Aktivitäten (man nennt dies *Culture-Tie up*) wird viel Wert auf die künstlerische Qualität gelegt. In den Parco-Kinos laufen Filme aus den Cannes-Wettbewerben und der eigene Verleih bringt auch ungewöhnliche Raritäten (die man sonst fast nur in Kulturinstituten oder Filmclubs zu sehen bekommt). Gleiches gilt für das Musik- und Theaterprogramm sowie die Galerien. Man versucht, jenseits des Mainstreams Besonderes und ausländische Künstler, die in Japan noch nicht so bekannt sind, zu präsentieren.

Angesichts des größeren Angebots und der allgemeinen Informationsflut sei es immer schwerer, dabei ein wirklich originäres Profil unter dem Label „Präsentiert von Parco“ zu wahren. Das war früher, als es allgemein noch verhältnismäßig wenig Kulturangebot in dieser Richtung gab, weitaus einfacher. Im folgenden wird anhand einer chronologischen Rückschau untersucht, wie Parco sich als Trendsetter bzw. lifestyle-prägendes Konzept positionierte und solcherart ein originäres Image kreieren konnte.

3.1.2 Imagebildung durch Werbe- und Promotionstrategien in den 70er und 80er Jahren

Ueno Chizuko (1998) beschreibt die strategische CI-Planung und entsprechende Ausrichtung von Marketing und Werbung im Seibu-Konzern. Tsutsumi Seiji, Seibu-Inhaber der zweiten Generation und PR-Stratege hat demnach schon früh die Bedeutung der CI als schlagkräftige Wettbewerbs-Waffe erkannt. Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Marketing Abteilung von Seibu, wo auch für andere Konzerntöchter (Parco, Seiyû etc.) Strategien konzipiert sowie neue Geschäftsmöglichkeiten eruiert werden (Ueno 1998:183). Dementsprechend ist das Image bzw. die *brand identity* von Parco strategisch entwickelt worden. Das Unternehmen selbst unterscheidet in fünf Phasen bzw. Zeitabschnitte von 1969 bis 1988, die im folgenden im Zusammenhang dargestellt werden.³⁶ Es wird generell in eine übergeordnete Werbe- und Promotionstrategie sowie konkrete Umsetzung in Kampagnen und Promotion-Aktionen unterschieden. Auf dieser Grundlage werden einzelne Beispiele für Werbekampagnen im Anschluß herausgegriffen und näher erläutert.

Phase I (1969-1972) Etablierung des Images

Allgemein

Man verwendete viel Sorgfalt auf das Naming für das neue Konzept: Da die in dieser Phase anvisierte Hauptzielgruppe die jungen OL (21 Jahre) bzw. die Babyboomer-Generation war, sollte der Name wie das ganze Erscheinungsbild modern und trendy sein. Der aus dem Italienischen entlehene Name Parco (= Park) paßt außerdem gut zu den Namen der Modemarken, die – egal ob ausländisch oder originär japanisch – damals insbesondere französische oder englische Bezeichnungen trugen. Der Name Parco sollte auch als Programm gelten: ein Ort, wo man sich trifft, in angenehmer Atmosphäre relaxt und „das Neueste erfährt“. Neu war auch die Gestaltung des Schriftzugs ohne Logo in westlicher, leicht poppiger Typo.

Die Gestaltung der Gebäude und Ladenfläche sollte Maßstäbe für die ganze Branche setzen, war Parco damals doch ein völlig neues und ungewöhnliches Konzept. Die Konzeption umfaßte detaillierte Design-Richtlinien von der Fassade bis zur Verkaufsfläche, wobei die umfassende Ausgestaltung der Ideen erst in Phase II in Shibuya erfolgte. Die Eröffnung des

³⁶ Zusammenstellung aus den Interviews, ergänzt mit internen Unterlagen der Werbeabteilung und verschiedenen Materialien, z.B. Across (Hg.) (1984): *Paruko no senden senryaku* (Die Parco-Werbestrategie). Across Sensho Series No.5, Tôkyô: Parco Shuppan.

ersten Parco-Hauses in Ikebukuro, direkt neben dem Mutterhaus Seibu, wurde von großem Tamtam und vielerlei Aktionen begleitet.

Mode als Lifestyle

Um das Konzept von Parco als *dem* Fashion-Anbieter zu etablieren, mußte neben dem allgemeinen Image erst einmal das Bewußtsein für die Ware geschärft werden. Getreu der japanischen Kaufhaus-Tradition der „Kundenerziehung“ versuchte man also in verschiedenen Zusammenhängen über den Begriff „*fashion*“ zu informieren und den Geschmack bzw. Stil der potentiellen Kundinnen auszubilden, wobei sich der „Ratschlag fürs Alltagsleben“ (*seikatsu teian*, z.B. Seibu Kampagne *Oishii seikatsu*) zum *zeitaku teian* (Ratschlag für den gehobenen Lebensstil) wandelte. D.h., man stützte sich auf die Lifestyle- bzw. Personality-Strategie: Mode wurde als Ausdruck des Selbst, der Individualität und später auch der weiblichen Freiheit definiert.

Aktionen/Space promotion

Bei den Aktionen sind o.g. Grundgedanken im Vordergrund: Einerseits sollte der Standort Ikebukuro (der ja durch Seibu sukzessive vom Nebenschauplatz zum Anziehungspunkt gemacht worden war) durch das trendige Parco-Image weiter gestärkt, andererseits der „*fashion spirit*“ weiter penetriert und unterstützt werden.

Neben klassischer Werbung machte vor allem die damalige „Publicity-Guerillataktik“ Furore, d.h. durch ungewöhnliche, aufsehenerregende Aktionen wurde Parco zum Gesprächsthema: Es gab Mitternachts-Shows und Mitternachts-Shopping, Modenschauen und Spezialaktionen mit Gutscheinen und Präsenten (z.B. die „Cinderella-Aktion“). Auch sogenannte „*fashion teach-in*“, wo mit Interessentinnen ihr persönlicher Stil erkundet wurde, Modewettbewerbe, lange Kinonächte und Ausstellungen lockten die Scharen in den neuen Fashion-Tempel, wo sie das neue, revolutionäre Verkaufskonzept vor Ort sinnlich erfahren konnten.

Werbung

Zur Eröffnung verkündeten dekorative Poster (am Bahnhof und in Verkehrsmitteln) „Die neue Gegend, die neue Nacht, das neue Ikebukuro“ (Headline: „*Atarashii machi atarashii yoru atarashii Ikebukuro*“, 1969). Neben den allgemeinen Kampagnen zur Frühjahrs- bzw. Herbst/Winterkollektion und Plakaten für Sonderaktionen startete Parco spezielle Image-Kampagnen wie z.B. „*Be Natural, Go Nature*“. Unter AD Asaba Katsumi entfalteten

Copywriter wie Koike Kazuko und insbesondere Yamaguchi Harumi, die das Parco-Artwork durch ihren illustratorischen Stil entscheidend prägte, ihre kreativen Talente.

Die Mediastrategie legte einen Schwerpunkt auf Werbung im und am Gebäude, zusätzlich wurden Anzeigen in den Abendausgaben der Zeitungen sowie Poster in Verkehrsmitteln (*nakazuri*) belegt – Parco machte die Ausklapper-Anzeigenwerbung (*tsukidashi*) populär. Für Werbung wurde in diesen Jahren immer mehr Geld ausgegeben: Hatte man 1970 noch 2,6 Prozent des Umsatzes dafür verwendet, waren es 1972 schon 3,5 Prozent.

Phase II (1973-1976): Location Building

Allgemein

- *Machizukuri* in Shibuya

1973, zur Zeit des ersten Ölshocks, expandierte Parco nach Shibuya, einem Verkehrsknotenpunkt, der seit den 60er Jahren einen boomartigen Aufschwung nahm (1964 Olympisches Dorf) und Standort großer Kaufhäuser (Tôkyû 1961, Marui 1967, Seibu 1968) geworden war. Neben dem Konzern Tôkyû prägte insbesondere Seibu die Entwicklung des Stadtteils zum trendigen, jungen Viertel, vielleicht dem Inbegriff von „*accelerated urban culture*“ (Klauser 1997: 210). Als einer der Promotoren der Entwicklung Shibuyas versuchte Seibu/Parco die etwas abseits gelegene Location auf dem Hügel durch ein besonders interessantes Umfeld wettzumachen. Anders als in Ikebukuro, wo man räumlich eher eingeschränkt war, sollte hier ein kreativer Standort entstehen. Neben der Gestaltung des Inneren, das durch das Shop-in-shop-System, Ruhezonen und Unterhaltungseinrichtungen wie eine eigene Welt wirkt, wurde nun das Drumherum, die Außenwelt entsprechend durchgestylt: Parco betätigte sich aktiv mit *machizukuri* (Stadt- bzw. Raumentwicklung), um ein attraktives Umfeld für seine Fashion-Oase zu schaffen.³⁷

Die zum Gebäude führende breite Straße (die seit Jahrzehnten Bezirksrathaus-Straße, *Kuyakusho-dôri*, hieß) wurde schließlich in „Kôen-dôri“ umbenannt (auf deutsch „Parkstraße“) was wiederum die Assoziation Parco zulässt.³⁸ Zusätzlich kreierte Parco eine schmale

³⁷ In der aktuellen Unternehmensbroschüre wird der ganze Komplex verschiedener Gebäude (incl. Loft, Wave, Club Quattro) als „Parco-Land“ bezeichnet.

³⁸ Zwar ist Werbung auf bzw. mit der Straße verboten worden, nach zähen Verhandlungen wurden jedoch kleine Schilder und Fähnchen mit der Aufschrift „Via Parco“, also Park-Straße bzw. kôen-dôri, zugelassen worden, um die Kunden vom etwas entfernten Bahnhof hinzuleiten.

gewundene Gasse, die zum Hauptgebäude hinaufführt und von historisierend anmutenden Fassaden gesäumt eine mediterrane Aura verbreiten sollte. Diese „Spanische Straße“ wurde in einem Essay von Masuda Tsûji pseudo-kulturtheoretisch, aber recht wirkungsvoll zur Besonderheit verklärt.³⁹ 1976 wurde ein weiteres Haus (Part 2) mit dem Schwerpunkt auf Markenmode für die ganze Familie eröffnet. Hinzu kam auch der neue Standort Sapporo. Diese Erweiterungen verdeutlichen auch die Diversifizierung der Zielgruppen: Man geht ab von der Konzentration auf junge OLs und bietet nun auch mehr breitenwirksame aber durchaus trendige Waren für die einkommensstarken Babyboomer an.

- Kulturaktivitäten

Die Eröffnung des eigenen Theaters (1973: Seibu Theater, später umbenannt) wurde mit dem US-Erfolgsmusical „Showgirl“ gefeiert, die farbigen Tänzerinnen und Sängerinnen auch als exotisch-erotische Testimonials in verschiedenen Kampagnen verwendet. Mit dem ersten Pub Parco (1976) entstand ein Live-Veranstaltungsort, der u.a. von den Rolling Stones beworben wurde. Neben u.g. Ausstellungen organisierte Parco auch ein Bündel von Veranstaltungen zur „Japan Parody Culture“ (JPC), u.a. mit großer National Lampoon-Show, Monty Python etc. Die selbst herausgegebene Zeitschrift „Bikkuri House“ unterstrich Parcos Rolle bei der Förderung des Nonsense-Comedy bzw. Parody-Booms.

Aktionen/Space Promotion

Zur Eröffnung des Shibuya-Hauses wurden allerlei Attraktionen und Events auf der Via Parco veranstaltet (Street Promotion bzw. Spot Promotion), die von den Medien aufmerksam und umfassend begleitet wurden: ein Rosenboulevard, historische Kutschenparade, Straßen-theater und Künstlerevents etc. Wichtig ist auch die Betonung der Kulturaktivitäten durch das neue Theater, Ausstellungen etc.

Hatte in den Jahren 1973 bis 74 noch der italienische Touch dominiert, stand 1975 unter dem Motto „America“ bzw. „American Dream“, was u.a. durch Ausstellungen zu Norman Rockwell, Edison oder Superman Comics visualisiert wurde. Auch die Eröffnung des Komplexes in Sapporo wurde durch volksfestartige Aktionen und Promotions begleitet (World Rock Festival, Klassische Konzerte etc.). Großen Erfolg hatte eine Fashion Show mit farbigen Models, darunter auch mit der Sängerin Grace Jones.

³⁹ In seinem „*Sakamichi bunka-ron*“ (Kulturtheorie der Hügel) beschreibt Masuda halb ernst, halb schelmisch, daß die wirklich interessanten Städte der Welt alle Hügel hätten, bzw. daß die Kultur auf solchen Hügeln geboren sei (Rom, Athen etc.). Dadurch drehte er den Nachteil (die Mühe des Aufstiegs) in einen Vorteil und assoziierte Parco, auf einem Hügel thronend, mit „Kultur“ – wie das Unternehmen durch Aktionen und Einrichtungen ja beanspruchte. Laut Kasai habe diese Aktion ein außerordentlich gutes Publicity-Echo gehabt.

Werbung

Die ersten Kampagnen hatten noch vornehmlich mit poppiger Illustration gearbeitet, nun kam die Photographie als ausdrucksstarkes Stilmittel hinzu. Ishioka Eiko und Yamaguchi Harumi schufen mit „Anti-Sentimentalism“ (1973) und verschiedenen „Frauen-Kampagnen“ eine neue Werbesprache und ein neues Frauenbild, gestylt u.a. von Miyake Issei. Für das *arty image* der Parco-Werbung sind außerdem die Plakate Tanaka Ikkôs für das Theater maßgebend. Entsprechend der Expansion bzw. damit verbundener Sonderausgaben und Umsatzsteigerung nahm auch der Anteil der Werbeausgaben zu und erreichte 1976 fast 4 Prozent. Die Mediastrategie bezog jetzt auch stärker elektronische Werbemedien ein und setzte verstärkt auf Cross Promotion mit Radios und CATV (Sendestudio bei Parco).

Phase III (1977-1980): Diversifizierung

Allgemein

Diese Phase ist einerseits von zunehmender Expansion, andererseits von weiterer Diversifizierung in neue Angebote gekennzeichnet. Während Parco vier neue Häuser im Umkreis bzw. der Peripherie Tôkyôs eröffnete, wurde es in Shibuya immer enger: Mit Tôkyû Hands (1977, alles fürs Basteln und Heimwerken) und der *fashion community* Tôkyû 109 (Zielgruppe: 12 bis 19 Jahre) baute die Konkurrenz ihr Angebotsspektrum vor der Haustür aus, in Harajuku entstand 1979 mit Laforet ein erster Nachahmer.

Inhaltlich versuchte Parco seinen Kultstatus als *das* Fashion-Kaufhaus weiter zu stärken. Das bedingte eine starke Betonung des Trendcharakters und eine Diversifizierung des Angebots mit entsprechender Ausweitung bzw. Segmentierung der Zielgruppen. Das Image sollte mehr in die Richtung „Variety Parco“ gehen – für jeden Lebensstil etwas. Dabei sollten vornehmlich zwei Konsumentengruppen angesprochen werden: einerseits die Erwachsenen (Adult), die Sympathie für das trendige Parco-Image empfinden, andererseits die sogenannten New Young, die – in der zweiten Hälfte der 50er geboren und solchermaßen im Wirtschaftswunder aufgewachsen – Qualität als selbstverständlich ansehen und das Gewicht eher auf künstlerische und kulturelle Aspekte legen. Außerdem wurden innovative Serviceleistungen für Kunden wie die Parco Credit Card – heute überall selbstverständlich – eingeführt und mit der Gründung von Across (Ladenkette) mit einer spezifischen Handelsstrategie auf die Lifestyle-Segmentierung reagiert.

Aktionen/Space promotion

Die Umfeld-Qualität wurde weiter ausgebaut, so z.B. durch Verbreiterung der Bürgersteige auf der Via Parco, die nunmehr als veritable Flaniermeile, als Treffpunkt und Ort der jungen Kultur promotet wurde. Durch diverse „Straßenmöbel“ (Bänke, eine englische Telefonzelle etc.) sowie „romantische“ Attraktionen wie den verkleinert nachgebauten Trevi-Brunnen versuchte Parco, Shibuya und insbesondere der Region um das Gebäude herum ein besonderes Flair zu verleihen. Im Hause selbst schuf man durch Renovierung und Umgestaltung einen neuen Appeal: In weißer Eleganz und mit spezieller Lichtführung präsentierte Parco eine Mischung „von Art Déco zu Art Nouveau“ – europäischen Strömungen der 20er bis 40er Jahre, denen man nun mittels dieses Programms, Ausstellungen und Publikationen zu neuer Popularität in Japan verhalf. Gleichzeitig wurde aber auch Günter Grass (Graphiken) ausgestellt oder die Fans der jungen Parody Culture bedient. Im Pub Parco und/oder von Parco präsentiert traten die B-52, Gary Numan und Devo zum ersten Mal in Japan auf.

Werbung

Die Hauptbotschaften der Werbestrategien konzentrierten sich zum einen auf den „Ursprung der Mode“ – eine Art Ethno-Kampagne, inspiriert von Miyake Issei und zum anderen die Weiterführung des Frauenthemas, wobei Ishiokas Inszenierung von Faye Dunaway international für Schlagzeilen sorgte. Neben ihrem theatralischen Styling wurde Grafikkunst entsprechend gewürdigt, Ausstellungen von Yamaguchi Harumi und Yokoo Tadanori bekamen das Etikett „Graphic Arts Parco“ bzw. wurden in diesem Zusammenhang imagebildend promotet. Das Werbebudget stabilisierte sich bei rund 3,2 bis 3,1 Prozent der Umsätze, wobei nunmehr ein totaler Mediamix verfolgt wurde: Neben der üblichen, schwerpunktmäßig über sehr farbige Poster und (s/w) Anzeigen vorgehenden Medienstrategie wurden nun auch verstärkt Kino- und TV-CM als eindrucksvolles, für kreative Experimente geeignetes Werbemedium entdeckt.

Phase IV (1981-1984): Über das Brand Image hinauswachsen

Allgemein

Betrachtet man die Image-Entwicklung Parcos, so war nach den Anfangs- und Stabilisierungsjahren Anfang der 80er eine gewisse Reifephase gegeben. Mit dem Boom japanischer Modeschöpfer wie Miyake Issei, Kawakubo Rei (Comme des Garçons), Yama-

moto Yohji und vielen anderen begann die Ära der nationalen Designermarken. Parco eröffnete in Shibuya Part 3 (Schwerpunkt: Teenager und Lifestyle), einen ganzen Shoppingcenter-Komplex in der Pendler-Vorstadt von Shin-Tokorozawa (Parco & Let's) und ein Haus in Matsumoto. Die Diversifikation des Angebots setzte sich fort: Nahrungsmittel (Parco Foods Co.), Sportartikel, Inneneinrichtung (Parco Interior) und mehr Produkte für Kinder und Männer – statt Konsumentengruppierungen und vager Alterssegmentierung setzte man nun vollkommen auf Lifestyle.

Werbung

Die starken Frauen bzw. das andere Verhältnis der Geschlechter zieht sich auch durch die 80er Jahre, allerdings wird mehr über Kulturveranstaltungen etc. inhaltlich geworben – die Zeit der starken, originären Werbesprache scheint vorbei. In Kampagnen werden viele ausländische Stars wie Chuck Berry („Keep Rocking and Rollin'!“), Baryschnikow oder präsentiert, die als Parco-Testimonials Lifestyle-Botschaften verkünden. Die Werbung für Kimonos (die es ja neben allem Trendigen immer bei Parco gab), zeigt Teenager in sehr reduzierter Bildsprache, die zwar eigene Gedanken, aber letztlich wenig mit den starken Frauen der 70er Jahre-Kampagnen gemein haben. Die Post-Ishioka Themen werden von AD Toda Mahisa und den Copywritern Hasegawa Yukiô und Itoi Shigesato wesentlich geprägt. Die Diversifizierung des Angebots schlägt sich einerseits in einer allgemeinen Ausweitung der Maßnahmen nieder: Es werden mehr Aktionen (Grand Bazar) sowie Inhalte und Kulturangebote beworben (z.B. die „Very Parco“-Kampagne, in der alle Features von Restaurants zum Theater im Illustrationsstil vorgestellt werden).

Aktionen/Space promotion

Die Art Déco-Welle der späten 70er hielt an und wurde mit Ausstellungen (Tamara de Lempicka, Liberty) und frühen Garbo-Filmen und einem Visconti-Filmfest („Tod in Venedig“ etc.) illustriert. Die andere große Strömung war die schon in der vorigen Phase angesprochene „Ethno-Welle“, die nun als ökologisches Thema bzw. in der ästhetisch-künstlerischen Auseinandersetzung zwischen Hightech und Natur aufgegriffen wurde (Parco Culture Park). Die neuen Geschäftsbereiche schlagen sich auch in den PR-Events und Aktionen nieder: So sponsert man ein (weibliches) Fahrrad-Rennteam oder feiert das eigene Label mit Musik-Festivals. Strategisch wird mehr Wert auf den Mitmach-Effekt gelegt, d.h. per Beteiligung an Wettbewerben, Aktionen und Medien (eigener Mini-Sender Parco TV, 1983) sollte das Interesse insbesondere jüngerer Konsumenten am Unternehmen gestärkt werden.

Phase V (1985-1988): Diversifizierung der Angebote und Aussagen

Allgemein

Zur Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs baute Seibu die Infrastruktur an Lifestyle-Läden in Shibuya aus: Neben Seibu Seed (mit ausländischer und japanischer Designermode, 1986) eröffnete „LoFt“ (1987), das amerikanische bzw. europäische Wohn- und Lebenskultur verkauft. Auch die Konkurrenz war sehr aktiv: Tôkyû und Marui erweiterten ihr Angebotspektrum (Young Marui, One oh nine 30).⁴⁰ Parco reagierte mit einem neuen Element von „Parco-Land“, dem vierten Gebäudekomplex (1988), der allerdings etwas abseits am Fuße des Hügels liegt. Parco Quattro beherbergt neben internationalen und vielen jungen japanischen Trendmarken den Club Quattro, der als Lifespace den Pub Parco abgelöst hat.⁴¹ Außerhalb Tôkyôs kamen neue Häuser in Kumamoto und Tsudanuma dazu.

Die Diversifizierung von Waren- und Dienstleistungsangeboten wird noch gesteigert: Parco eröffnet Schönheitssalons und Fitnessstudios, Hotels und Sportanlagen. Seit Mitte der 80er orientiert man sich am *full target*, d.h. alle Konsumenten werden als Zielgruppe betrachtet und sollen sich potentiell im Waren- und Serviceangebot wiederfinden. Parco hat sich vom imagerächtigen Nischenanbieter zum Lifestyle-Konzern entwickelt, der zwar nicht alles in einem anbietet, aber doch vieles Besondere in speziellem Umfeld. Dementsprechend gerät das Kunst- und Kulturimage zunehmend in den Hintergrund, beschleunigt durch hedonistische Konsumorgien der *bubble*. Internationalität wird nunmehr zentrale Stilprägung der Mode, der Markenboom zeigt anhand bestimmter Trendwaren (Louis Vuitton-Tasche etc.) seine Auswüchse.

⁴⁰ 1989 stieß Tôkyû in die direkte Domäne Parcos vor. Das mit dem qualitativ niedrigeren Image des „Eisenbahn-Kaufhauses“ (billig, viel Durchlauf etc.) behaftete Unternehmen errichtete an seinem Hauptsitz (etwas vom Bahnhof entfernt) den Kulturkomplex Bunkamura (Kultur-Dorf) mit Konzert- und Veranstaltungssälen, Kinos, Ausstellungsräumen, Theater etc. Durch die „europäische“ Atmosphäre und das umfassende, qualitätsvolle Kulturprogramm hat Tôkyû tatsächlich eine Status-Aufwertung erfahren. Vgl. hierzu auch Klauser (1997), S. 212-214.

⁴¹ 1998 waren beispielsweise Helmut Lang, Diesel, Dexter Wong, Poker Face, Double Shock und Gyo-Za vertreten, Motto der Frühjahrspromotion „Search Yourself!“.

Aktionen/Space promotion

Mit dem Ausbau des Warenangebots geht naturgemäß eine entsprechende PR- und Werbestrategie einher. Im wesentlichen bleibt das Standard-Kulturangebot erhalten, allerdings sind hier weniger programmatische und durchgängige Konzepte zu erkennen. Im Rahmen von Konzerten etc. kommen verstärkt ausländische Künstler nach Japan. Was Anfang der 70er noch Furore gemacht hatte – z.B. die farbigen Stars der Showgirl-Revue – ist nun fast normal und insofern weniger PR-trächtig. Das Angebot an Kultur und aus dem Ausland ist vielfältiger geworden und die Konkurrenz nutzt ebenfalls diesen Effekt. Deshalb zeigt sich hier eine gewisser Ermüdungseffekt – Kultur als Imagevehikel der Parco-Identity wird demzufolge eher zum traditionellen Beiwerk. Man präsentiert Stars wie Chuck Berry oder King Sunny Adé, sowie größere Festivals (UK 90), zeigt Ausstellungen der Photographen Herb Ritts und Bruce Weber etc.

Werbung

Die Werbung ab Mitte der 80er unterscheidet sich kaum von der zum Anfang des Jahrzehnts. Sales Promotion, Grand Bazars und Einzelaktionen werden werblich begleitet, ebenfalls die Neueröffnungen etc. Den originären Parco-Stil findet man eigentlich nur noch bei der Gestaltung der Theaterplakate, die nach wie vor dem hohen Niveau des Grafikdesigns und dem künstlerischen Illustrationsstil treu bleiben. Seitdem mit der geschäftlichen Diversifikation das Kulturimage in den Hintergrund trat, sind auch in der Werbung wenig frische Impulse zu konstatieren.

3.1.3 Die kreativen Werbekampagnen für Parco

In diesem Abschnitt werden die stilbildenden Kreativkampagnen von Parco kurz im einzelnen dargestellt. Die Erläuterungen beziehen sich auf Abbildungen im Anhang, die die chronologische Entwicklung des Werbestils und -ausdrucks verdeutlichen.

Die Werbekreation wird bei Parco in der Werbeabteilung koordiniert und abgewickelt, wobei der Einfluß des Mutterkonzerns zumindest in der Anfangszeit prägend war. Ein Design-Komitee mit namhaften Künstlern wie Yamaguchi Harumi und Tanaka Ikkô konnte – an strategischen Richtlinien orientiert – einen eigenen Werbestil propagieren. Seibu bzw. Tsutsumi hatte die imagebildende Kraft solcher Maßnahmen erkannt, und machte die Qualität der kreativen Arbeit bzw. die Beschäftigung der talentiertesten Grafikdesigner und Künstler zum Prinzip. Dieser Anspruch beinhaltete aber auch, daß man ständig neue Künstler bzw.

neue Ausdrucksformen suchte. Obwohl die Stars der „Frauenära“, Yamaguchi und Ishioka, in den 70ern zu Kreativstars avancierten und das Image des Unternehmens nachhaltig prägten, sind sie in den 80ern nur noch sehr selten dabei. Ueno erklärt das mit einem künstlerischen Abnutzungseffekt – ihr Stil war zu gut bekannt, nicht mehr Avantgarde und insofern als „Trendmotor“ unbrauchbar (Ueno 1997:187). Hinzuzufügen ist, daß auch die Künstlerinnen sich in ihrer Entwicklung von Parco lösen (mußten). Insbesondere Ishioka machte in Folge international Karriere als Photo- und Theater-Designerin und ist insofern, wie im Abschnitt zu Kunst und Werbung bereits ausgeführt wurde, ein Musterbeispiel für das *crossing over* in diesen Bereichen.

Repräsentative Kampagnen und Motive der 70er bis heute

Die Kampagnen wurden regulär im Frühjahr und Herbst zum Kollektionsstart bzw. zu Sonderaktionen (Neueröffnung etc.) gestartet mit einer Laufzeit von ca. einem Monat. Dazwischen schaltete Parco einzelne Motive, die meist direkten Bezug zur Jahreszeit (Christmas, Summer etc.), aber keine eigene Kampagnenidee aufwiesen. Viele dieser Motive waren in den 70ern Illustrationen Yamaguchi Harumis, die als „Harumi Gals“ ein durchgängiges Markenzeichen für Parco wurden.⁴² Im folgenden werden nun die regulären Kampagnen bzw. einzelne Beispiele kurz dargestellt.

Phase I (1969-1973)

- „*Atarashii machi...*“ (1969)

Die Poster zur Eröffnung des Ikebukuro-Geschäft von Yamaguchi Harumi sind im Popstil gehalten. Sie vermischen Illustration und Photographie, verleihen dem Eindruck durch westliche Gesichter und dem typischen Harumi Girl-Gesicht etwas Ambivalentes: die Nationalität dieses *Twiggy face* ist unklar, aber es ist nicht japanisch und erinnert ein wenig an die Mädchen-Manga, wenn auch nicht so weich und kitschig.

⁴² Die „Harumi Gals“ spiegeln Yamaguchis originären Illustrationsstil, der zu Beginn der 70er eher eine Mischung zwischen Pin up der amerikanischen 60s (wie z.B. von Mel Ramos), beeinflusst von Hollywood-Filmplakaten erschien, später mit der Airbrushtechnik mehr in die (beliebige) 80er Jahre-Ästhetik überging. Für Yamaguchi selbst ist dieser Ausdruck des Frauenbilds entscheidend: die Freiheit des Lebens und der Mode als äußeres Zeichen sei Hauptmessage ihrer Werke. 1978 gab es bei Parco eine große Einzelausstellung mit allen Motiven der letzten 10 Jahre „Harumi Gals 10 Years“, die den Parco/Yamaguchi-Illustrationsstil – „innovativ, frech und avantgardistisch“ vorstellte. Vgl. hierzu auch Yamaguchi, Harumi (1979): Harumi Gals 10 Years. In: Parco Co. (1979): Parco Ad Work 1969-1979 (ohne Seitenzahlen) und Koike, Kazuko (1974): art parco '69-'74.

- „*Be Natural. Go Nature.*“ (1971)

Diese Gemeinschaftsarbeit von Ishioka (Photo) und Yamaguchi (Illustration) zeigt einerseits die Unterschiedlichkeit, aber auch die Verschmelzungsmöglichkeiten beider Stile. Die Bildsprache war damals ungewöhnlich, die Airbrushtechnik relativ neu. Ob die Aufforderung, sich auszuziehen (Go Nature!) tatsächlich beherzigt wurde, ist unklar – jedenfalls machte das Motiv Furore: So hatte noch nie ein Kaufhaus für sich geworben.

- *Restaurant-CM (gurume)*

In geradezu surrealistischen CM für die Parco-Restaurants (es gab auch neutralere, informative Anzeigen) kultivierte man einen besonderen Stil. So sitzen beispielsweise Schwein und Huhn in Menschenkleidern am Essenstisch und verzehren Spanferkel oder ein Mann findet auf seinem Teller eine nackte Frau – Buñuel läßt güssen.

Phase II (1973-1976)

In diesem Zeitraum bildet sich die legendäre Stilform der „Frauenkampagnen“ voll heraus. Die Copystrategie, eine Meinung bzw. Behauptung aufzustellen (*shuchôgata copy*) und sie mit starken Bildmotiven zu verbinden, wird als originärer „Parco-Stil“ gefeiert, ist aber tatsächlich zuallererst ein Ishioka- bzw. Yamaguchi-Stil. Damit sprechen sie direkt die Hauptzielgruppe „OLs um 21 Jahre“ an, die sich im Zuge der nach Japan schwappenden Frauenbewegung und wirtschaftlicher Unabhängigkeit von überkommenen Rollenbildern lösen oder zumindest neue Möglichkeiten haben.

- Shibuya Parco Open (1973)

Neben verschiedenen Motiven von Yamaguchi (Airbrush-Illustrationen) und vielen kleineren Anzeigen kündigte Parco die Eröffnung mit zwei Postermotiven an. Das eine zeigt ein farbiges Modell im roten Kleid vor schwarzem Hintergrund mit Dobermann (Headline (HL): „Frauen brennen darauf: 14. Juni, Fashion House Parco open“). Kontrastierend dazu ist auf dem anderen ein weißer junger Mann mit fast weiblicher Ausstrahlung abgebildet, der eine kleine Ziege hält – das ganze Motiv in weiß gehalten (HL: „Männer schauen sich das an: 14. Juni, Fashion House Parco open“). Ishioka drehte damit den Spieß um: Frauen wurden als aktiv, dunkel-erotisch und selbstbewußt, die Männer als „harmlos und lieb“ dargestellt – auch im Nachhinein scheint es nicht verwunderlich, daß diese Plakate zum Gesprächsthema wurden.

- „*Anti-Sentimentalism*“ (1974)

Daß Frauen eben keine lieben, sanften Mädchen sind, wird auch im Rahmen der „Anti-Sentimentalismus“-Kampagne (*anichi senchimentarisumu*) betont. Ähnlich wie bei „Shibuya open“ zeigt ein westliches Modell den Gegensatz bzw. das neue Lebensgefühl. Daß die abgebildete selbstbewußte Schönheit im richtigen Leben israelische Soldatin war, streute man natürlich publicitywirksam ein, es verlieh der Kampagne noch mehr Aufmerksamkeit und Authentizität. Auch das große Format und Styling– von Jungdesigner Miyake Issei – waren damals ungewöhnlich.

- „*Hadaka ni nare!*“ (1975)

Ähnlich funktionierte die Kampagen mit der französischen Schauspielerin Aurore Clément als *kyarakuta moderu* (*character model*). In zwei verschiedenen Postermotiven wurde sie einmal oben ohne lachend und verhüllt, eher ernst gezeigt, beidesmal mit der Headline „Nicht anlotzen, selber ausziehen!“ („*Hadaka wo miruna, hadaka ni nare!*“). Damit war Parco in mehrfacher Hinsicht der Zeit voraus: Das Busenposter durfte nicht am Bahnhof aufgehängt werden und TV CM mit Aurore Clément, die (im Badeanzug) einen Pool durchpflügt, wurden wegen des Affronts erst nach langem Kampf von den Sendeanstalten akzeptiert.

- „*Moderu datte...*“ (1975)

Die israelische Soldatin tauchte nochmal in ähnlich dominanter Form und im Miyake-Styling in einer Poster-Serie auf, die mit der Headline „Ein Model braucht mehr als ein schönes Gesicht“ (*Moderu datte, kao dake ja dame nan da*) eine Anti-Copy-Strategie fuhr: Es kommt also weder auf das besondere Styling noch die tolle Mode an – sondern auf den Charakter, der eine Frau begehrenswert macht. Dies wurde mit anderen Variationen weiter fortgesponnen.

- „*Girls be ambitious!*“ (1975)

In der Kampagne zur Eröffnung des Hauses in Sapporo spielte Parco direkt auf die Konkurrenz an. Man ließ große Poster mit Airbrush-Augen aufhängen und zeigte CM (nur mit den Augen, ohne Hinweis auf Parco) als Teaser. Zur Eröffnung kam die Auflösung des „Rätsels“: Parco kommt am 24.8.! Und: „Parco ist vor Mitsukoshi, bzw. Mitsukoshi voraus“ (*Paruco wa Mitsukoshi no mae desu*), was direkt auf die etablierte Konkurrenz und den Trend-Appeal Parcos zielt. Für die „*Girls be ambitious!*“-Serie wurden farbige Models nach Sapporo geschickt: Die Super-Exoten (farbig, groß, schön) präsentierten sich auch auf

Postern und in CM mit der Headline „*Girls be...*“, was auf einen uralten Slogan für Schüler „*Boys be ambitious!*“ gemünzt war.⁴³

- „*Shinu made ni...*“ (1975)

Daß es nicht nur starke, dominante Frauen als Ideal gibt, kommuniziert Parco in seinen Kampagnen für das klassische Produkt Kimono (AD Hasegawa Yukiô). Hier wird eine dem obigen Frauenbild geradezu diametral entgegengesetzte Weiblichkeit gezeigt, allerdings spricht auch aus den Headlines wie „Ich möchte eine Frau sein, solange ich lebe“ (*Shinu made ni onna de itai no desu*) ein starkes Selbstbewußtsein. Diese Kontraste „westliche Mode – starke Frauen“ vs. „japanische Tradition – sanfte Frauen“ wird einfach damit erklärt, daß für ein japanisches Produkt ein japanischer Appeal wichtig sei. Man könne Kimonos nicht effektiv „verpoppen“, deshalb liege hier die Kraft in der Nuance (Kasai).

Phase III (1977-1980): Diversifizierung

Auch im letzten Drittel der 70er war der Parco-Stil noch dominierend: große Poster, Großaufnahmen, warme Farben, Erotik – die Handschrift Ishiokas ist deutlich erkennbar.

- „*Otoko no kao*“ (1977)

Mit dieser Testimonial-Kampagne, die verschiedene, bekannte Charaktergesichter (von Bogart bis zu Baseballstars) zeigte, wurden die männlichen Kunden – die bis dahin im ganzen Frauentaumel ziemlich untergingen – direkt angesprochen. Die Botschaft lautete: „Parco ist auch für Männer-Mode Spitzenklasse!“ („*Otoko no fashion mo...*“). In CM mit Doubles sieht man z.B. den französischen Schauspieler Jean Gabin, der sagt: „Männer können Original und Fälschung nicht unterscheiden“ (Claim: „Parco Fashion“). Da „Gabin“ selbst ein Double ist, wird diese Standardbehauptung solchermaßen karikiert bzw. ironisiert.

- „*Shokun, onna no tame ni...*“ (1977)

Ishioka, ganz die selbstbewußte Frau, die sie in den Anzeigen darstellt, sah ein Bild eines jungen, attraktiven Schwimmers in einer Zeitschrift und ließ ihn suchen. Den brasilianischen Beau Carlos de Souza (der später auch in Warhols Factory auftauchte) ließ sie schwimmend und tropfend mit Schlafzimmerblick photographieren, dazu die Headline „Boys, laßt uns für die Frauen noch attraktiver werden“ („*Shokun, onna no tame ni motto utsukushiku narô*“). Der schöne Mann wird zum *toy boy*, die Rollen vertauscht.

⁴³ Laut Tsushima wurde dies vor ca.100 Jahren durch den englischen Lehrer Clark eingeführt. Die als Ansporn geltende Formel sei in Hokkaidô immer noch so gut bekannt, daß die Kampagne „eingeschlagen“ habe.

- „*Jinsei wa mijikai no desu...*“ (1977)

Einen mondänen, durchaus humorvollen Appeal verbreitet die Kampagne „Weil das Leben kurz ist, ist die Nacht länger geworden“ („*Jinsei wa mijikai no desu, yoru wa nagaku narimashita*“), in der die damals bei jungen Frauen beliebteste Darstellerin Kobayashi Asami mit einem grauhaarigen Alt-Playboy die Nacht durchtanzt. Die Message ist: „Habt Spaß!“ Kobayashi zeigt, daß das nicht unbedingt in der Disco mit Gleichaltrigen sein muß, sondern recht stilvoll mit einem „Sugardaddy“ – der die teuren Klamotten kauft und frau mondän ausführt – funktioniert. Die Kampagne stieß auf großes Interesse, Parco verkaufte die Poster schließlich in den Läden.

- Kimono-Kampagnen

Ähnlich wie „Bis zum Ende...“ setzen die Kampagnen für Kimonos weiter auf einen japanischen Appeal, wobei das Selbstbewußtsein – als „Nuance“ in den Headlines ausgedrückt – noch zunimmt, z.B. „Ich habe meinen Weg gefunden“. Parco gab auch einen Kalender mit diesen „klassischen Schönheiten“ heraus.

- „*Aah, genten!*“ (1977)

Mit diesen Motiven begann die „Ethno-Welle“ in der Parco-Werbung. Die Kampagne zeigt verschiedene, äußerst pittoreske und farbenfrohe Motive: marokkanische Nomadenmädchen in prächtigem Gewand und Schmuck, Inderinnen, Afrikanerinnen, Frauen mit traditioneller Gesichtsbemalung oder mit Masken. Sie werden als ungekünstelte, natürliche Schönheiten präsentiert, die so sind wie sie sind – ein Gegenbild zur artifiziellen Welt der Models (und der Mode).⁴⁴ Wie die Headline „Ah, der Ursprung!“ („*Ah, genten!*“) besagt, geht man an den Ursprung der Mode zurück – und reflektiert dabei zugleich die eigene Identität. Gestylt von Miyake Issei u.a. war diese Ethno-Kampagne ein wenig ihrer Zeit voraus, verbreitete sie doch keine bestimmte Message und stellte bis auf den Schriftzug kaum einen Bezug zu Parco her. Der Stil sei aber insbesondere bei jungen Frauen sehr gut angekommen (Kasai).

- Dominique Sanda (1978)/Sawada Kenji

Lässig rauchend, im Smoking gedresst und wie ein Raubtier in die Kamera schauend – so präsentierte sich die französische Schauspielerin Dominique Sanda als Allround-Vamp. Die Headline „Sie ist Ehefrau, Mutter und Schauspielerin“ („*Tsuma de ari, haha de ari, joyû de ari*“) besagt, daß frau also doch alles haben kann: Familie und Karriere – wie ein Mann eben. Das neue Rollenbild wird hier erneut anhand des *character model* einer westlichen Schauspielerin verdeutlicht. Im Gegenzug dazu erschien bald darauf eine Kampagne (Eröffnung Parco Part

2) mit dem Rockstar Sawada Kenji, der im Halbdunkel nackt als Lustobjekt posierte. Auch hier ist der Frauenblick dominant, dem sich selbst das männlichste Idol fügt.⁴⁵

- „*This is the poster for Parco*“ (1978)

Dies ist wohl die allgemein und auch international bekannteste Parco-Werbung. Die Hollywood-Diva Faye Dunaway, gerade durch den Polanski-Thriller „Chinatown“ zu internationalem Ruhm gelangt, wurde von Ishioka für verschiedene Motive und CM inszeniert, hier spürt man mit am deutlichsten ihren Sinn fürs Theatralische. Die Bilder zeigen nur Dunaway, dazu die Headline „This is the poster for Parco.“ bzw. Dunaway räkelt sich im Wasser (15 Sekunden, Claim: „Parco“) oder sie kriecht auf einem Tisch wie eine Raubkatze zur Kamera hin, ihre perfekten Beine zeigend (Close up mit lachender Dunaway, welche ihre Augen schließt, Super: „Parco“). Eine weitere Erklärung oder Botschaft gibt es nicht, denn die Schauspielerin ist die Botschaft selbst: Eine starke, attraktive Frau, die weiß, was sie will. Am bekanntesten ist der Spot, in dem Faye Dunaway, in Schwarz mit Hut gekleidet, ein gekochtes Ei isst (Super: „Parco“) – es gibt davon 15-Sekunden bis 90-Sekunden-Versionen. Das Motiv „Ob der Westen den Osten wohl passend anziehen kann?“ („*Seiyô wa tōyô wo kikonaseru ka*“) – mit Dunaway als Miyake-gekleideter „Göttin“ mit zwei kleinen Mädchen – ist auch im Westen als Cover des Ishioka-Buchs bekannt und wird gern als Beispiel für „typisch japanisches Design“ hergenommen. Ishioka inszenierte Dunaway ohne oder kaum mit Bezug auf Mode, weil für sie im Parco-Image weit mehr als das steckt. Vielmehr sucht sie die Nähe zum Kultur-Image, zum Theater und zum dramatischen Auftritt.

Phase IV (1981-1984) und Phase V (1985-1988)

Mit Anfang der 80er Jahre endete die langjährige Zusammenarbeit zwischen Parco und den Kreativfrauen Ishioka und Yamaguchi. Der originäre Parco-Werbestil war etabliert, gehörte aber praktisch schon zur Vergangenheit. Da sich das Umfeld, die Konsumenten und auch das Unternehmen stark veränderten, fielen der Werbung andere Aufgaben zu: Es ging nun mehr darum, das Image zu variieren und die verschiedenen, neuen Angebote von Parco zu kommunizieren, als gesellschaftlich relevante bzw. künstlerische Aussagen zu machen. Angesichts dieser Situation verwässerte der Parco-Stil, es war keine starkes, allgemein-

⁴⁴ Vgl. Ishioka, Eiko (1979): *Jidai wa kesshite hitotsu tokoro ni todomatte wa kurenai* (Die Welt wird für Dich bestimmt nicht stehenbleiben. In: Parco Co. (1979): Ad Work 1969-1979 (keine Seitenzahlen).

⁴⁵ Die Headline „Es ist der Tag gekommen, an dem wir über Männer reden“ (*Otoko-tachi ni katariau hi ga yatte kita*) macht Sawada vollkommen zum Sexobjekt. Der Ex-Tigers Baseballspieler stand damals noch am Anfang seiner Musiker-Karriere, die Parco-Kampagne brachte ihm unheimlich viel Publicity und stärkte sein „sexy Image“.

gültiges Image wie in den 70ern mehr aufrechtzuerhalten, zumal sich die Zielgruppen ebenso aufgesplittert hatten.

Insofern ist in den 80ern das Zeitalter der avantgardistischen Parco-Werbung zuende. Der Übergang der Hauptbotschaft von einer Image-Philosophie (*shisô*) zu „Fashion“ war erreicht (Kasai). Das heißt aber nicht, daß der Werbeausdruck der Beliebigkeit anheimfiel. AD wie Itoi Shigesato kultivierten weiterhin die bildliche Ausdruckskraft und engagierten namhafte Künstler für die Werbekreation. Außerdem wurden internationale Stars wie Laurie Anderson, Ray Charles, James Brown etc. als Testimonials für CM und Plakatmotive eingesetzt. Das Frauenbild diversifizierte sich: nicht mehr die starke, sondern die vielseitige Frau stand im Vordergrund: Es gibt romantisch-träumerische Inszenierungen (ein Schuß Art Déco) mit präraffaelitisch anmutenden, halbnackten Schönheiten (Anti-Copy „Ablehnung der Eleganz“) und gesunde Landmädels („Meine Liebste ist Weltspitze“, Claim: „I need you. Parco“), punkige, schwarzgekleidete Models als Kontrast zum romantischen Wohnhaus des Malers Claude Monet (also Wildheit und Romantik in einem symbolisierend), die ihn als hervorragenden Maler, aber vor allem als „Lebens-Genie“ charakterisierten.⁴⁶ Außerdem erschienen postfeministische Slogans wie „Das Leben hat die Form hoher Absätze“, dazu sieht man den Absatz eines eleganten Lederpumps, worunter ein Ei liegt – alles in ästhetischem Schwarzweiß inszeniert.

Insgesamt wird in den 80ern mehr Gewicht auf CM und auf die Verwendung von Musik gelegt – ob als systematische Cross Promotion oder als Nebeneffekt der Auftritte internationaler Künstler in Japan. Parco machte sich die Formel „Sound – Dance – Music“ zu eigen, für die das Unternehmen stehen soll – die Werbung transportierte diese Botschaft und verlegte sich demgemäß stärker auf eine Videoclip-artige Präsentation. Da es keine übergeordneten Themen wie in den 70ern mehr gab und für fast jedes Projekt neue Talente engagiert wurden, sind die Stilunterschiede teilweise erheblich. Parco ist nicht mehr *das* Fashion-Kaufhaus sondern eine Hülle, ein „Kessel Bunt“. Die Kampagnen sind – je nach Gestaltung – immer noch wirkungsvoll und aufsehenerregend, haben aber bei weitem nicht mehr die Ausdruckskraft der frühen Jahre.

⁴⁶ Die Verwendung des Malers Monet birgt insofern eine interessante Assoziation, als daß er im Rahmen des „Japan-Booms“ zu Anfang des Jahrhunderts in Europa einer der bekanntesten Förderer und Bewunderer japanischer Kunst war (Japonismus). Aus diesem Grunde und natürlich auch seiner berühmten Blumen- und Gartenbilder wegen, ist Monet in Japan recht bekannt.

3.1.4 Die Situation in den 90er Jahren

Die Umweltfaktoren haben sich in den 90er Jahren sehr verändert: Der Verkauf von ausländischen Markenprodukten ist nicht mehr so etwas besonderes wie in den 70ern bzw. in den 80ern. Heute sind die japanischen Verbraucher internationaler, sie kennen sich aus und fahren auch selbst öfter ins Ausland, um dort einzukaufen. Außerdem haben sich in den letzten Jahren verstärkt amerikanische Ketten in Japan etabliert: Eddie Bauer, GAP, etc. Europäische Retailer bauen auch mehr eigene Shops auf: Burberry, Dunhill, Adidas, Dominguez etc. – alles unmittelbare Parco-Konkurrenz (Yamada).

Das Konsumentenbewußtsein ist also einerseits internationaler geworden, die Kunden seien laut Yamada durch den hohen Informations- und Warenfluß aber auch „abgebrühter“. Es sei nicht mehr so einfach, eine exklusive Mischung von Shop-in-shop-Warenwelten herzustellen. Außerdem gebe es das Problem der Überflußgesellschaft und Orientierungslosigkeit: Die Leute hätten wenig Lebensziele (*ikiru hōshin*) und kaum Sehnsüchte (*akogare ga nai*), deshalb sei es auch schwierig, einen *emotional appeal* herzustellen. Konsumkritik bzw. *seikatsu teian* wie einst mit „*Oishii seikatsu*“-Kampagne von Seibu funktioniere nicht mehr so, bzw. diese Leute fänden sich z.B. bei Mujirushi Ryōhin wieder.

Was Shibuya als Hauptstandort betrifft, beklagen die Interviewten den Imageverlust der ganzen Gegend. Die Koen-dōri sei zwar noch gut vorzeigbar, aber in der Center-gai (Fußgängerzone am Bahnhof) gebe es nur noch billigsten Trash, sich lautstark bekriegende Fastfood-Ketten und Halbwelt (Spielhallen, Verkauf gefälschter Telefonkarten etc.). Das wirke sich insbesondere auf die Touristen aus: Sie kämen zum Schauen nach Shibuya, aber kauften dann doch lieber auf der Ginza ein, wo die Straßen und Shops großzügiger, die Atmosphäre weniger laut und aggressiv ist. Die in Shibuya dominierenden Horden japanischer Schülerinnen seien hingegen keine klassischen Parco-Kundinnen – sie treiben sich nach Meinung der Befragten eher in den Fast Food-Läden herum und verbringen ihre Zeit mit *enjō kōsai* (Prostitution, um das Taschengeld aufzubessern), was auch für die Gegend negative Imageeffekte habe. Die prägende Ausstrahlung Parcos (*machizukuri*, Via Parco etc.) habe zunehmend an Wirkung verloren. Obwohl man zunehmend expandiere, sei der Trend kaum aufzuhalten. Zwar sei Parco Quattro derzeit der „heißeste“ Laden für junge, ausgabefreudige Konsumenten, aber man wisse nicht, wie lange sich das halte. Schließlich sei der weiteren Expansion in Shibuya durch die räumliche Enge Grenzen gesetzt. Davon noch Schaufensterfläche abzuzweigen, sei entsprechend teuer.

Hinzu kommt die verstärkte Konkurrenz auf kulturellem Gebiet mit größeren, komfortablen Kinos und Kultur-Komplexen wie Bunkamura etc. Die Kulturstrategie sei aber heute noch dieselbe: Mit dem ganzen Bündel von Erlebnisorten versuche Parco, eine langfristige, stringente Image-Strategie zu verfolgen, was sonst angesichts der schnell wechselnden Lifestyles (insbesondere in der Modebranche) kaum möglich sei. Die Zielgruppe der 90er sind natürlich alle Konsumenten (*full target*), aber schwerpunktmäßig insbesondere 21jährige OLs bzw. das Junior-Spektrum bis 30 Jahre – unverheiratete, modeorientierte und qualitätsbewußte Frauen und Männer also. Wichtig sind auch die modisch anspruchsvollen Frauen bis ca. 50 Jahre, die das avantgardistische Parco-Image der 70er „voll eingesogen“ hätten. Hier zeige sich die langfristige Wirkung der Strategien – leider sei das in dieser Form nicht fortführbar gewesen.

Werbung

Wie gewöhnlich werden im Frühling und Herbst Werbekampagnen geschaltet, die aber i.G. zu früheren Image-Botschaften inzwischen meist reine Fashion-Kampagnen sind. Von der Mediastrategie her gesehen muß man viele Läden mit einem (anscheinend eher begrenzten) Etat versorgen. Das Schwergewicht liegt deshalb auf Poster in den Läden, meist für „Grand Bazar“-Sonderverkaufsaktionen (fünf Mal pro Jahr) oder zum Neujahr. Weiterhin wird Außenwerbung mit großformatigen Plakaten bevorzugt, was aber sehr teuer sei, sowie CM-Kampagnen.⁴⁷

Vom Werbe-Stil her gesehen sind die Tendenzen der 80er in den 90ern fortgeführt worden. Allerdings ist die heterogene Werbekreativität fast vollkommen einer allgemeinen Bildsprache gewichen. Außer bei den Theaterplakaten ist fast nichts vom künstlerischen Touch übriggeblieben, man propagiert vielmehr eine allgemeine Foto-Ästhetik, die sich in internationalen Trendmagazinen (z.B. The Face, Wallpaper) wiederfindet bzw. reproduziert diese. Dazu trägt auch die Auswahl der Künstler bei, eben jener neuen „Kreativstars“, die diesen Magazin-Stil prägen (z.B. die Photographen Ellen von Unwerth und Marc Borthwick). Außerdem ist eine enge Beziehung zu aktuellen Musiktrends (DJ- bzw. Club Culture) zu beobachten. Das Frauenbild orientiert sich an jüngeren, frechen Frauen wie den Sängerinnen Amuro Namie und Nomiya Maki von Pizzicato Five – selbstbewußten und wandlungsfähigen Erscheinungen der postmodernen Konsumkultur, die keine klassischen „Frauenbotschaften“ mehr brauchen. Eher ist Spaß mit Freunden und ein lockeres Leben angesagt: Mode und

⁴⁷ Ein Beispiel für „gelungene Provokation“: zur Eröffnung von Hiroshima-Parco (1994) zeigte ein CM ein blondes Domina-Model im roten hochgeschlitzten Galliano-Kleid, das wie eine Raubtier-Dompteuse die Peitsche knallen ließ – dazu der Claim „*Kore ga Parco!*“ (Das ist Parco).

Musik sind die idealen Accessoires dazu bzw. gehören unabdingbar zum Lifestyle dieser Konsumentengeneration. Die neue Kampagne im Frühjahr 1998 ist dementsprechend nicht mehr „von dieser Welt“, sondern zeigt ein engelsgleiches Wesen vor blauem Himmel. „Zurück zur Schönheit“ („*Issô bijin ni*“) appelliere durch Nähe und gleichzeitig durch *kawaisa* an einen Neuanfang: Die Parco-Kreativen sehen darin die Aufforderung an die Konsumenten, „richtig schön zu werden“ (z.B. durch Mode und Beauty von Parco), aber auch die Suggestion einer wirtschaftlichen Gesundung, eines neuen Selbstbewußtseins der Nation.

3.1.5 Fazit und Zukunftsperspektiven

Parco wurde 1969 gegründet und war damals ein relativ kleines Unternehmen mit geringem Budget. Angesichts dessen hatte man eine Art Guerrillatakik gefahren und war erfolgreich. Die Kultur-Strategie, d.h. eine systematische Verbindung „Parco = moderne, avantgardistische Kunst und Kultur“ schlug voll ein, denn mit ungewöhnlichen, modernen Stücken (insbesondere aus dem Ausland, aber auch der japanischen Subkultur-Szene) konnte man sehr gut auf sich aufmerksam machen. Mit diesem Appeal und gutem Artbuying gelang es Parco in den 70ern, einen einzigartigen Werbe-Stil zu prägen, der das Image als „avantgardistisch und trendy“ bestimmte. Parco war damals *der* „Kreativschuppen“ – wenn man als Werbekreativer dort etwas untergebracht hatte, galt das allein schon als Erfolg. In bezug auf die Werbung heißt es deshalb oft „Die 70er waren die beste Zeit“ („*Genki datta!*“), d.h. man konnte etwas bewegen und eine Anti-Establishment-Haltung propagieren. Insbesondere der starke Werbeausdruck und die selbstbewußten Message für Frauen sind Charakteristika dieses Parco-Stils.

Obwohl die Kulturstrategie, also das systematische Tie-up und Events in Parco-eigenen Einrichtungen (Cinema, Theater, Galerie, Club Parco etc.), als langfristige Imagestrategie weiterverfolgt wird (Publicity, Bekanntheit, Mundpropaganda), ist mit der zunehmenden Diversifizierung des Waren- und Dienstleistungsangebots und auch der Expansion in verschiedene Regionen keine einheitliche Struktur mehr gegeben. Diese Tatsache bringt für Werbekampagnen das Problem mit sich, daß die vielen verschiedenen Mieter bzw. eigene Geschäfte nicht mehr „unter einen Hut“ zu bringen sind: Eine einheitliche, gemeinsame Strategie mit tiefergehenderer Aussage ist kaum möglich. Auch ein übergeordnetes Parco-Merchandising erübrigt sich ob dieser Situation, könnte es doch die Interessen der Mieter überlagern und sei schwer zu vermarkten. Da die Konsumenten inzwischen überall mit Werbung überhäuft werden, erscheint es den Befragten besonders schwierig, noch etwas Treffendes zu finden. Hinzu kommt, daß Parco nicht nur viele Mieter, sondern auch viele Filialen mit unterschiedlichem Profil hat: Während in Shibuya 1a-Marken vertreten sind, sieht

es in den regionalen Häusern schon ganz anders aus, d.h. in „ländlicheren“ Gebieten ist „Avantgarde“ nicht unbedingt ein verkaufsförderndes Image.

Als Zukunftsstrategie betrachten die Werbeexperten eine spezifischere Ansprache der einzelnen Ziel- bzw. Konsumentengruppen mit starken Werbebotschaften. Die derzeitige Strategie sei zu beliebig, denn die dadurch abgedeckten Altersspannen sind zu groß. Die gezielte Ansprache der Frauen in den 70ern hatte ja großen Erfolg gehabt: Indem Parco mit dem herkömmlichen Frauenbild brach, erschloß man sich die Kundinnen der Babyboomer-Generation der Wachstumszeit, die heute am üppigsten bei Parco einkaufen. D.h. heute müssen neue, kraftvolle Strategien her, um die Konsumentinnen von morgen „heranzuziehen“. Dabei verspricht man sich einiges von neuen Ausdrucksstilen, insbesondere denen junger Designer aus dem Ausland (z.B. Enrique Budlescu, der die „*Issô, bijin ni*“-Kampagne gestaltete). Was den Media-Einsatz betrifft, gehe der Trend ohnehin weg von Massenmedien, d.h. eine individuellere, gezieltere Strategie müsse ausgearbeitet werden.

Als unternehmerische Richtlinie sei mittel- bis langfristig die weitere Diversifizierung des Angebots und Expansion ins Ausland geplant. Der Shopping-Komplex in Singapore (Bugis Junction) sei dafür repräsentativ: Neben dem Parco-Modehaus gibt es dort eine Entertainment Mall mit virtuellen Spielwelten, Kinos und einem Hotel. Insofern propagiert Parco ein allumfassendes Shopping-Erlebnis: Die Kulturstrategie hat sich zur globalen Amusement-Strategie fortentwickelt, die Waren werden zum Beiwerk einer postkonsumistischen Erlebnisgesellschaft.

3.2 Lifestyle-Konzept der 90er Jahre: Mujirushi Ryôhin

Das Unternehmen Ryôhin Keikaku, betreibt unter dem Markennamen Mujirushi Ryôhin (im folgenden Muji) 264 Geschäfte, davon zwölf im Ausland (Großbritannien fünf Shops, in Hongkong vier und in Singapore drei). Begonnen hat alles im Jahr 1980: Muji wurde damals als Handelsmarke (*private brand*) der Seiyû-Supermarktkette gegründet, expandierte in den frühen 80ern mit speziellen Muji-Geschäften und löste sich 1989 von Seiyû. Seitdem ist Muji ein eigenständiger Teil der Saison-Gruppe und stellt also wie Parco ein Element des „Seibu-Lifestyle-Konzepts“ dar. „Mujirushi Ryôhin“ heißt eigentlich „markenlose Qualitätsprodukte“ und wäre insofern als klassisches No Name-Konzept zu betrachten. Allerdings hat Muji es vollbracht, sich zu einer starken, imagerächtigen Marke zu entwickeln, die Firma hat dabei einen Wandel vom Nischenanbieter zu einem fast vollwertigen Lifestyle-Kaufhaus vollzogen.

Ähnlich wie bei Parco nutzte man mit eine stringente Imagestrategie, um die Unternehmensphilosophie des „*chic simple*“ (einfache, funktionale Produkte mit hohem Recyclinganteil und wenig Verpackung) zu vermitteln, was aber in den Anfangsjahren weniger gut gelang: Die japanischen Verbraucher schwelgten im Luxus bzw. Konsumfieber der *bubble*-Zeit – d.h. was günstig war, bzw. keinen bekannten Markennamen trug, galt als billig im negativen Sinne und somit wenig begehrenswert. Zum Ende der 80er hin veränderte sich aber mit dem Platzen der *bubble* auch das Konsumentenbewußtsein und das Wertegefühl: Die Muji-Philosophie stand plötzlich hoch im Kurs, traf sie doch den Nerv dieser Zeit. Wie und warum Muji solchermaßen zu einem repräsentativen Lifestyle-Konzept der 90er avancierte, beschreiben die folgenden Ausführungen.⁴⁸

3.2.1 Allgemeines

Zum Ende des Fiskaljahrs 1997 wies Muji Netto-Umsätze von 60.574 Mio. Yen aus. (1995: 47.606 Mio Yen) – der Wachstumskurs setzte sich auch im Jahr 1998 fort. Die meisten Geschäfte (177) werden im Franchisesystem betrieben, in Zukunft soll aber der Anteil der eigenständigen Muji-Shops steigen. Hierzu gehört auch ein Flächenkonzept, worin die Neuklassifikation der in Eigenregie betriebenen Muji-Stores vorgenommen wird. Das Hauptbewertungskriterium liegt demnach nicht mehr allein beim Umsatz, sondern auch bei der Verkaufsfläche (Standardgrößen: 500, 1.000 und 1.650 Quadratmeter). D.h. mit dem entsprechend zielgerichteten Ausbau der Verkaufsflächen (sowie damit einhergehender Ausweitung des Produktangebots) will Muji auch räumlich den Wandel von Spezialshop zum

Lifestyle-Kaufhaus vollziehen – vom Shop zum Store. In der letzten Kategorie rangiert aber bisher allein das neueröffnete Geschäft im Shoppingkomplex Canal City Hakata.⁴⁹ Außerdem werden Muji-Artikel in der Convenience Store-Kette Family Mart angeboten, welche ebenfalls zur Saison-Gruppe gehört – 1995 waren das laut Firmenbroschüre 34 Prozent des Gesamtumsatzes.

Zu erwähnen ist außerdem das ausgefeilte Logistik-Informationssystem, „Ryôhin-System“ genannt. Durch Dateneingabe am POS (JAN-Strichcode wird an den Computerkassen eingelesen) werden die aktuellen Verkaufszahlen direkt an die Datenbank des Saison Information Systems (Tochterunternehmen der Saison-Gruppe) transferiert, kompiliert und an die Datenbank des Muji-Headquarters weitergeleitet. Von dort aus wird dann entsprechend die Waren-Logistik für die Muji-Shops koordiniert, die von den Distributionszentren Fuchû (Kantô), Hakata und Fukuoka (Kyushû) beliefert werden. Das Ryôhin-System gewährleistet darüber hinaus die entsprechend aktuelle Zusammenstellung von Absatz- und Marketingdaten sowie eine ständige Information der Mitarbeiter, die über ihre Terminals Zugriff darauf haben.

Die Globalstrategie von Muji beinhaltet eine starke regionale Präsenz in Japan und eine Ausweitung der Geschäftsaktivitäten im Ausland. In Hongkong, wo Muji bis Anfang 1998 acht Läden betrieb, mußten wegen hoher Kosten vier Outlets geschlossen werden, aber insgesamt steigen die Umsätze hier weiterhin. Die Expansion in Asien wird als vorerst ausreichend bezeichnet – die Auswirkungen der Asienkrise haben auch Mujis Wachstum stark beeinträchtigt. Man wolle jetzt eher in Europa expandieren, d.h. von London aus operierend sollen Geschäfte in anderen Ländern eröffnet werden, zuerst in Paris. Die globale Ausrichtung Mujis zeigt sich aber vor allem im Warenbezug aus vielerlei Ländern: Während Nahrungsmittel zu 95 Prozent in Japan hergestellt werden, ist die Bezugsquote für allgemeine Haushaltswaren (36 Prozent) und vor allem für Kleidung (47 Prozent) insbesondere aus südostasiatischen Ländern recht hoch. Das Bezugssystem für europäische Läden sieht folgendermaßen aus: 40 Prozent werden in asiatischen Ländern hergestellt und per Schiff importiert, 60 Prozent werden aus Japan als Fertigwaren zugeliefert. Aufgrund dieses erhöhten Aufwands und wegen Steuern und Zöllen sind die Muji-Preise in Europa ca. 20 Prozent höher, in asiatischen Ländern ist das Preisniveau dagegen ungefähr gleich.

⁴⁸ Interview mit Goto Toshio, Manager Corporate Planning Office, Mujirushi Ryôhin, am 13.04.1998. Diverse Gespräche mit Kôike Kazuko, Kreativ-Beraterin für Parco und Muji.

⁴⁹ Vgl. Muji-Jahresbericht 1998.

3.2.2 Die Muji-Philosophie: Positionierung und Marketinggrundlagen

Zur Prosperität des Unternehmens haben verschiedene Faktoren beigetragen. Wesentlich sind aber die „Grundgedanken“ des Muji-Konzepts, die das ausmachen, was man unter „Mujirushi-sa“, also Muji-typisch versteht.

Koike Kazuko, Art Designerin und Künstlerin, ist seit langem als Beraterin für Seibu bzw. Muji tätig. Im persönlichen Gespräch erzählt sie, wie sie Ende der 70er mit Kollegen in die USA fuhr, um im Auftrage von Tsutsumi nach neuen, kreativen Geschäftsideen Ausschau zu halten. Die Ölkrise hatten der Konsumeuphorie einen Dämpfer aufgesetzt und man suchte nach neuen Ansätzen, um die Verbraucher anzusprechen. Als Koike nun Packungen mit sogenannter „Bruchware“ sah, also Lebensmitteln, die wegen kleiner Formmängel verbilligt und in schnörkelloser Verpackung abgegeben wurden, kam ihr die Idee, dies in modifizierter Form auch in Japan anzubieten. Nicht unbedingt als reine Bruchware, sondern als Konzept „gute Waren in einfacher Verpackung zum günstigen Preis“. Das entspricht im wesentlichen den Charakteristika von Handelsmarken, als solche Muji auch am Anfang bei Seiyū firmierte. Man begann mit neun Haushaltsartikeln sowie 31 Lebensmittelprodukten und weitete die Palette zielstrebig aus: Heute gibt es über 3.000 einzelne Artikel, das Sortiment wird ständig erweitert. Die drei Pfeiler der Muji-Philosophie⁵⁰ lauten demnach:

1. Materialauswahl (*sozai no sentaku*),
2. Überprüfung des Produktionsprozesses (*kôtei no tenken*),
3. Verringerung der Verpackung (*hôsô no kanryakuka*).

Das bedeutet konkret folgende Punkte:

- Gegenentwurf zum *burando shugi*

Wie mehrmals angemerkt, gab es in 80ern in Japan einen ausufernden Marken-Boom – insbesondere teure, prestigeträchtige Marken aus dem Ausland waren rar und wurden geradezu ungeachtet der sehr hohen Preise gekauft (Gucci, Vuitton). Diese Erscheinung wurde *burando shugi*, genannt, was man angesichts der Ausprägung durchaus als Markenfetischismus übersetzen kann. Gleichzeitig hatten „No Name“-Produkte, also Handelsmarken der Supermärkte und Kaufhäuser in einfacherer Verpackung eher einen schlechten Ruf bei den Konsumenten: Man kaufte diese „minderwertigen“ Waren aus reinen Preiserwägungen – ein No Name-Produkt wurde als „gesichtslos“ angesehen und implizierte fast automatisch schlechtere Qualität, ungeachtet der tatsächlichen Merkmale.

⁵⁰ Vgl. hierzu Ryûtsû Kigyô Kenkyûkai (Hg.) (1996): *Mujirushi ryôhin no monozukuri hassô* (Die Produktphilosophie von Mujirushi), S. 64-82.

- Nischenstrategie

Muji entstand also aus der Idee, daß hier eine Einstellungsveränderung möglich sei. Man mußte das Vertrauen der Verbraucher gewinnen und dies entsprechend emotional wie rational kommunizieren. Diese Positionierung – eine gute Balance zwischen Preis und Qualität, gleichzeitig zeitgemäßes Design und Funktionalität – sind bis heute gleichgeblieben. Muji hat somit eine Nischenstrategie eingeschlagen und diese kontinuierlich weiterentwickelt.

- Lifestyle-Full Service

Heute bietet das Muji-Programm alles, was man so zum Leben braucht: Nahrungsmittel, Kleidung und Haushaltsgegenstände sowie Möbel – lediglich frische Lebensmittel gibt es bisher nicht. Die Produktpalette wurde kontinuierlich ausgeweitet und dementsprechend auch die Verkaufsflächen. Die Funktionalität der Produkte wird an den jeweiligen Anforderungen ausgerichtet. D.h. Muji hat sich mit Veränderungen des Verbraucherbewußtseins weiterentwickelt und an den Lifestyle angepaßt (*Ishiki ga kawatte, raifutsutairu mo kawatte kimashita*). Gegenwärtig gibt es mehr als 3.000 verschiedene Items, davon sind ca. 700 Kleidung, Haushaltswaren 2.400, Nahrungsmittel 500. Seit 1988 wird die Produktpalette für Haushaltswaren (Betten, Haushaltsgeräte, etc.) ausgebaut.

- Kundenphilosophie

Das Unternehmen setzt auf Relationship-Marketing: Muji-Kunden sollen zu Muji-Fans werden – mit ähnlichen Effekten für die Mitarbeiter-Philosophie (Goto: „Man arbeitet bei Muji, weil man Muji-Fan ist.“).⁵¹ Deshalb wird sehr hoher Wert auf Kommunikation mit den Kunden gelegt, ganz nach dem Motto: „Jede Beschwerde ist ein Ansporn“. Auch die Muji-Kunden sind recht aktiv und melden sich zu Wort, wenn etwas ihrer Meinung nach nicht in Ordnung ist oder verbessert werden könnte. Eine Besonderheit ist die Entwicklung und Produktion von Artikeln auf Anregung der Kunden. Im Rahmen von Umfragen erforscht Muji die Zufriedenheit bzw. die Wünsche der Kunden („Welche Produkte vermissen Sie bei uns bzw. würden Sie hier gerne kaufen?“) und bietet dann durch die Vorschläge oder durch Kundenwettbewerbe inspiriert entsprechende Produkte an. Beispiele hierfür finden sich im Muji-Prospekt, etwa ein kleiner Feldkocher in Alu-Ausführung⁵² für den Outdoor-Gebrauch oder auch ein Campingtisch. Diese Nähe zum Kunden ist für Muji besonders wichtig, positioniert sich das

⁵¹ Vgl. hierzu auch Kokubo, Kazue (1998): *Kobaisha totomo ni seichô suru shôhin* (Produkte, die mit den Kunden gemeinsam "wachsen"). In: *Senden Kaigi* 9/98, S. 24/25.

⁵² Diese kleinen Öfchen (*shichirin*) sind eigentlich aus Lehm oder Keramik und haben als transportable Kochstellen eine lange Tradition. Sie wurden früher von Straßenhändler oder auch nach dem Kantô-Erdbeben und dem II. Weltkrieg benutzt, als viele Häuser in Schutt und Asche lagen. Inzwischen erleben *shichirin*, die vollkommen aus der Mode gekommen waren, eine Renaissance und sind auch wieder in Kaufhäusern zu haben.

Unternehmen so als ehrlich und offen, was sich auf das Image übertrage („*Kao ga mieru kigyô*“).

- Internationalisierung

Im Laufe der Jahre wurden verstärkt ausländische Waren importiert, die immer billiger geworden sind (Zölle, Steuern), das Image nicht-hochpreisiger Waren (wie z.B. Kleidung aus China) ist insofern besser geworden. Die japanischen Konsumenten schauen deshalb nicht mehr so von oben auf solche Waren herab, sondern nutzen die Preisvorteile und schätzen die Qualität (auch im Vergleich zu japanischen Produkten). Für Goto bedeutet dies das Ende des „Handels-Sakoku“, also der Binnemarktprotektion.

- Produkt-Philosophie

Das Design ist im Rahmen vorgegeben und richtet sich nach den o.g. drei Grundsätzen. Dementsprechend werden unnötige Materialien und Produktionsprozesse weggelassen, es gibt nur natürliche Farben (Erdfarben, blau) und Naturmaterialien. Die Muji *monozukuri*-Philosophie (Produktherstellungs-Philosophie) beinhaltet günstigere Preise durch Direktbezug vom Hersteller sowie die Vermeidung von Kosten durch einfache Distributionsstrukturen und das o.g. Ryôhin-Logistiksystem. Beim Recycling steht Muji heute gewissermaßen als Vorreiter für manche ökologischen Produkte da. So ist beispielsweise der Verkaufsanteil von recyceltem Papier und Karton sehr hoch, weil es fast keine Konkurrenten gibt. Insofern war Muji schon damals seiner Zeit voraus – heute entspricht dieses Konzept dem Zeitgeist des Umweltschutzes bzw. des sogenannten Greenmarketings, das die Vermarktung ökologischer Produkte und Dienstleistungen beinhaltet. Ursprünglich war dies aber nicht Intention der Muji-Philosophie, sondern ergab sich aus der konsequenten Anwendung der drei Grundprinzipien. Durch direkten Kauf vom Hersteller und Vermeidung von Verschwendung (*muda*) sowie eine gezielte Preisstrategie konnten günstige Produkte in guter Qualität angeboten werden – Muji umging praktisch die im dritten Kapitel beschriebenen, kostspieligen Distributionswege. Insofern war Muji in mehrfacher Hinsicht ein Vorreiter: einerseits auf der Kunden- und andererseits auf der Handelsebene.

- Konkurrenz

Muji ist bisher fast konkurrenzlos – was sicherlich auch die hohen Steigerungsraten erklärt. Das Konzept ist in dieser Form einzigartig, in manchen Produktbereichen hat man geradezu ein Monopol, da es keine anderen Anbieter gibt (z.B. Recycling-Schreibwaren). Ikea hat anderes Konzept, wenn auch einen ähnlichen Marketingansatz. GAP konkurriert mit Muji vor allem im Bereich Bekleidung, berührt aber andere Segmente nicht. Im Ausland könnte man sich strukturell eher mit Marks and Spencers (englische Kaufhauskette) vergleichen, die ja

viele Eigenmarken hat (Markenname: St. Michaels) und darunter Nahrungsmittel, Toilettenartikel und auch Kleidung vertreibt. In Japan selbst gibt es in bestimmten Segmenten Nachahmer, so z.B. die Supermarktkette Daiei, die inzwischen auch eigene No Name-Produkte anbietet. Das bekannte Muji-Fahrrad – eine Leichtmetall-Ausführung in signifikanter Baukasten-Ausstattung mit zeitlosem, puristischem Design und eines der Hit-Produkte des Unternehmens – gibt es bereits bei anderen Herstellern.

Marktforschung, Targets und neue Strategien

Bisher hat Muji vor allem bei Frauen ein gutes Image und hohen Bekanntheitsgrad. Untersuchungen ergaben, daß ca. 80 Prozent der Kunden weiblich sind. Marktforschung wird vor allem vor Ort in den Muji-Shops durch direkte Befragungen zu Wünschen und Meinungen durchgeführt (als Auftragsforschung durch eine externe Firma). Dabei werden neben den üblichen demographischen Daten (Alter, Geschlecht etc.) und finanziellen Voraussetzungen (Einkommen, Budget für Einkäufe) spezifische Fragen zum Kaufverhalten (was, wie oft, warum), zu Zufriedenheit, Wunschprodukten- und Dienstleistungen und auch zum Ambiente der Läden (Beleuchtung, Arrangement der Produkte etc.) gestellt. Außerdem ist Muji durch den oben beschriebenen, recht intensiven Kundenkontakt (Bestellwesen, Club, Camp) und Direktmarketing-Aktionen (Katalogbestellung über Postkarten in Zeitschriften und Anzeigen recht gut über Ansprüche und Feedback informiert).

Hauptzielgruppe sind Familien, in denen die Eltern in den 30ern sind: aufgeschlossene, eher kritische Konsumenten mit Muji-kompatiblen Ansprüchen. verstärkte Bemühungen zielen neuerdings auf junge Leute, man will insbesondere mehr Männer in die Shops locken. Speziell für diese Konsumentengruppe hat Muji vor kurzem Aktionen für *shin'nyûshain* (Freshmen in den Unternehmen) gestartet, die sich auf neuen Lebensabschnitt und ein urbanes Single-Leben einrichten müssen. Für sie bietet man z.B. spezielle Haushalts-Starter-Packs an, die die wichtigsten Haushaltsgegenstände beinhalten (vom Bettzeug bis zum Staubsauger, ab 55.000 Yen). Außerdem entwickelt Muji neue Familienprodukte (wie z.B. o.g. Camping-Ausrüstungen) und ein umfangreicheres Angebot an Bekleidung, z.B. im Jeans-Freizeitlook. Inzwischen gibt es auch Produktlinien für Schwangere, Kinder etc. Für Freshmen werden neuerdings Business-Suits angeboten, komplett mit Hilfestellung für den neuen Lebensabschnitt. Anzeigen in Männermagazinen wie „Brutus“ bzw. Katalogtexte erklären, wie man eine Krawatte bindet, welche Accessoires man braucht u.v.m. Solchermaßen positioniert sich Muji auch für neue Kundengruppen als „Partner der individuellen Entwicklung“ (Goto).

3.2.3 Werbeaktivitäten/Publicity

Die werblichen Aktivitäten Mujis sind stark von Publicity bzw. strategischer PR geprägt. Dementsprechend unterscheidet Goto in drei wesentliche Bereiche: 1. Image – Publicity/Werbung, 2. Mundpropaganda (*kuchikomi*) und 3. Produktinformation. Laut Goto resultierten die besten Werbeeffekte aus geschickt arrangierter Publicity in Zeitschriften (Lifestyle und Interior Magazines wie *Elle Décoration* etc.) und Mundpropaganda, die Ergebnis des kundenorientierten Muji-Konzepts sei. Klassische Werbung in Massenmedien sei wegen hoher Schaltkosten (und Agenturhonorare) aufwendig und werde nur zu speziellen Aktionen und als Rahmen eingesetzt. Kampagnen werden in der Regel insbesondere im Frühling und Herbst durchgeführt, wobei der Schwerpunkt auf dem Frühling liegt (z.B. Freshers Pack, Business Suits). Muji macht keine Bargain Sales (also Schlußverkauf-ähnliche Preisaktionen), aber spezielle Price Promotions (Name: „Yen“), wobei einzelne Produkte verbilligt werden (ca. 6x pro Jahr).

Durch gute Medienkontakte werde Muji relativ häufig in der Presse erwähnt, so gebe es ca. 40 Anfragen pro Woche, die um Material bzw. Muji-Artikel für Fotostrecken bitten. Insbesondere zu Anfang und Mitte der 80er warb Muji in den großen überregionalen Tageszeitungen, u.a. auch mit dem „Muji-Fahrrad“. Zu bestimmten Aktionen wie z.B. „Yen“ wird katalogartige Beilagenwerbung geschaltet. Dabei wird z.B. auch kommuniziert, daß Muji Kostenersparnisse bei Hitprodukten wegen günstigeren Stückpreisen an die Kunden weitergibt. Zeitschriften sind für die Bekanntmachung neuer Produktlinien das präferierte Werbemedium, da man hier recht zielgruppenspezifisch vorgehen kann. Die u.g. Lingerie-Anzeige wurde z.B. in den Frauenblättern „non-no“ und „Whiz“ (Alter im Durchschnitt: 25 bis 30 Jahre) geschaltet. Anzeigen für Business Suits erschienen dementsprechend in Männermagazinen wie „Brutus“, „Lapida“ etc. Ab und zu bucht Muji auch Anzeigenraum in Spezialzeitschriften, z.B. im Bordmagazin von ANA, wo *business accessories* gezeigt wurden. TV CM auf verschiedenen Sendern gibt es nur zu besonderen Anlässen wie Shop-Eröffnungen (15 bis 30 Sek.). Poster werden als Werbemedium vor allem in Muji-Stores und teilweise auch als Außenwerbung (Plakatwand am von jungen Leuten stark frequentierten Harajuku-Bahnhof und auch in Ikebukuro) eingesetzt. Außerdem fungiert der Muji-Katalog als wichtiger Werbeträger. Laut Goto fordern ihn viele Kunden selbständig an (per Postkarte oder Telefon) und informieren sich aktiv über Produkte.

Die Eröffnung des ersten Geschäfts in London 1991 lag genau in der Zeit eines „Japan Booms“ in England, insofern konnte Muji imagemäßig profitieren, ohne aber ein spezifisch japanisches Profil zu betonen. Goto räumt aber ein, daß man vielleicht doch eine etwas

„exotische Atmosphäre“ verbreitet habe, was vor allem dem damaligen PR-Experten zu verdanken sei. Dieser habe mit professioneller Strategie ein Network an Journalisten aufgebaut und das Ereignis der Shop-Eröffnung effektiv genutzt. Unterstützt wurde in Zeitungsanzeigen und mit TV CM geworben, aber vor allem o.g. Publicity-Strategie gefahren. Inzwischen mit fünf Shops in London vertreten, wirbt Muji dort in Bussen und schaltet Anzeigen in der Financial Times. Die Berichte in Design- und Architektur-Zeitschriften (in Deutschland gab es z.B. einen Bericht in „Schöner Wohnen“) sind aber weiterhin wichtigstes Standbein. Dort wird Muji oft in einem Atemzug mit den Waren aus Jasper Conrans Einrichtungsläden („Conran Shops“, Marke „Habitat“) genannt, wodurch allein schon das Image als trendige, aber stilsichere Lifestyle-Produkte gefördert wird.

Ein weiterer PR-Multiplikator sind z.B. die Muji-Camps in Niigata und Tsunan (Gifu), wo Familien sich recht günstig einen netten Campingurlaub in der Natur machen können. Das Konzept funktioniert als Members Club, d.h. für einen kleinen Jahresbeitrag erhält man die Teilnahmeberechtigung und diverse Informationsmaterialien. Familien sind die Hauptzielgruppe dieser Muji-Produktdemonstrationswelt – im Camp gibt es alles von Muji („...leider noch keine Zelte“, so Goto). Somit will man die Muji-Philosophie auch den eher Shoppingmuffeligen Männern ein wenig näherbringen. Die Produkt-Wettbewerbe richten sich ebenfalls an diese Zielgruppe und sollen den technischen Ehrgeiz sowie die Bastler und Heimwerker zum Mitmachen animieren.

Werbekreation

Produktentwicklung und -design werden inhouse durchgeführt, lediglich die Mediabuchung erfolgt über Agenturen. Die Designer und Texter sind ebenfalls bei Muji bzw. Seibu beschäftigt, außerdem werden manchmal Free Lancer hinzugebeten. Zum kreativen „Beratungsstab“ gehören Koike Kazuko und Tanaka Ikkô, beide sowohl als (Werbe-) Grafiker als auch künstlerisch tätig und schon lange dem Hause Seibu verbunden.

Muji nutzt keine *tarento* oder andere Personen als Imagefaktoren, die Produkte sollen für sich selbst stehen. Insofern ist das Muji-*monozukuri* die zentrale Werbebotschaft. Muji will sich strategisch von der üblichen, allgegenwärtigen Werbung abheben. Deshalb setzt man auf Produktinformation und Produkterklärung in der Longcopy bzw. einer klaren visuellen Aussage. Der Muji-Schriftzug ist weitgehend bekannt und erweckt Vertrauen, so Goto, er fungiert als Markenzeichen.

Die ersten Anzeigen in den 80ern hatten viel Text, da entweder die Produkteigenschaften beschrieben oder die Artikel aufgezählt wurden, um Muji's Sortiment vorzustellen. Mit Headlines wie „Man kann mehr von einem Lachs essen als nur das Filet“, wurde Aufmerksamkeit erregt, um zum Lesen der Longcopy mit den ausführlicheren Informationen zu animieren. Meist gab es einfache Strichzeichnungen als Key visual – ein recht reduzierter Ausdrucksstil, der damals auffiel. Neuere Plakate und Anzeigen arbeiten zwar häufig mit Photographie und sind teilweise auch farbig, aber stets puristisch, fast streng. Es gilt das Grundprinzip: einfache Bildmotive und effektvolle Headlines. Goto betont die Wichtigkeit der kraftvollen Werbesprache, denn solchermaßen ließen sich die Produkteigenschaften am effektivsten kommunizieren. Ein Beispiel: für die Produktlinie „Lingerie Foundation“, wurden zwar Models benutzt, diese sind aber weniger auffallend, um den Identifikationseffekt zu fördern. Die Headline: „Mit weiblicher Ehrlichkeit hergestellt“ („*Onna no honne de tsukurimashita*“) drückt aus, daß Muji-Unterwäsche günstig, ohne Schnickschnack und qualitativ ist, d.h man appelliert an das Wertgefühl der Kunden.

Wie oben beschrieben, wird viel indirekt durch PR geworben und gesteigerter Wert auf Produktinformation gelegt, um den Kunden die Muji-Philosophie zu vermitteln. Die Publikation „*Mujirushi no hon*“ (Das Muji-Buch), zum 25. Firmenjubiläum von Seiyû 1988 erschienen, erklärt in ansprechender Aufmachung Materialien, Design und Herkunft von Muji-Produkten und stellt solchermaßen einen Bezug zwischen traditionellen, „ursprünglichen“ Herstellungsweisen und Dingen und Muji-Produkten her – eine Mischung aus Designkurs und Warenkunde.

3.3 Fazit der Fallstudie I

Parco und Muji sind zwei sehr unterschiedliche Pferde aus dem gleichen Stall, stehen sie doch jedes für sich für Unternehmen, die mit gezielter Imagebildung erfolgreich waren und sind. Allerdings lassen sich hieran auch die Grenzen dieser Konzepte klar ersehen. Parco positionierte sich insbesondere in den 70ern als *das* Modekaufhaus: Man bot eine ungewohnte Mischung in einem neuen Raumkonzept an und vermarktete dieses über ein starkes Kultur- und Event-Image. Die Werbung spielte dabei eine wichtige Rolle, denn durch die avantgardistischen und sehr pointierten Kampagnen kommunizierte man gezielt eben dieses besondere Image. Insofern entsprechen die Parco-Kampagnen nicht nur der Unterhaltungsfunktion, die japanischer Werbung von Kobayashi und Shimamura (1997) zugesprochen wird, sondern gehen weit darüber hinaus: Parco positioniert sich, insbesondere was das Frauenbild betrifft, sogar als Trendsetter. Zwar sind die Effekte dieser Kommuni-

kationsstrategie auf das tatsächliche Empfinden und Verhalten nicht nachvollziehbar, die große Resonanz in der Öffentlichkeit und das nachhaltige Echo in der Kreativszene lassen jedoch auf eine gelungene, zeitgemäße Imagestrategie schließen, die Unternehmenswerbung hat ihr Ziel, das Fremdbild zu prägen, erfüllt. Mit der Veränderung des Umfelds, d.h. einerseits der Konkurrenzsituation, der zunehmenden Internationalisierung und dem Wandel des Konsumentenbewußtseins, andererseits der zunehmenden Diversifizierung des Unternehmens selbst ist diese starke Imageprägung allerdings verlorengegangen und im Prinzip auch nicht mehr rekonstruierbar.

Muji zeigt dagegen, wie sich aus einem kleinen Konzept ein großes Unternehmen entwickeln kann – wenn die Umfeldfaktoren entsprechend günstig sind. Angefangen als Handelsmarke hat sich Muji mit einer Nischenstrategie profiliert, die inzwischen äußerst zeitgemäß ist. Das Konzept von „*chic simple*“ entspricht im Kern dem neuen Konsumentenbewußtsein der 90er Jahre. Mit seinem reduzierten, rationalen Appeal in Werbung, PR sowie Produkt- und Shopdesign werden alle Charakteristika der Muji-Philosophie kommuniziert – eine direkte, ehrliche und durchaus stilvolle Herangehensweise, die insbesondere bei jüngeren Konsumenten gut ankommt. Durch die Preisrevolution und ein neues Ökobewußtsein gilt Muji nicht mehr wie früher als nur „billig und einfach“, sondern bietet zusätzlich ideelle Werte und inzwischen eine Produktpalette, die fast alles für das tägliche Leben beinhaltet. Die No Name-Marke – die ja schließlich auch so heißt – ist endgültig zur anerkannten Marke geworden. Im Ausland versteht man Muji sogar als Standardbeispiel für japanisches Design, was weniger einer intendierten Exotisierung (wie z.B. bei Shiseidô) als einer Imageübertragung der ausländischen Kunden (reduziertes, pures Design = Japan) und dem begrenzteren Sortiment (weniger Nahrungsmittel und Standard-Haushaltswaren) zuzuschreiben ist.⁵³

⁵³ Vgl. hierzu (o.V.): *Muji U.K. cashes in on its „exotic“ Japanese Image*. In: „Masukii Magazin“ v. 21.07.1997, S. 25.

4. Fallstudie II: Existenzkampf an der Schwelle zum neuen Medienzeitalter – Imagestrategien japanischer Fernsehsender

Die Zukunft des Mediums Fernsehen ist digital. Die neuen Übertragungstechnologien haben die alte analoge Form bereits in großem Maße abgelöst. Im Jahre 2006 soll in Japan die volle Digitalisierung erreicht sein, d.h. daß dann auch die anderen Elemente der Übertragungskette (Aufnahmetechnik, Sendetechnik) umgestellt sein werden (Ikeda 1997:55). Durch digitale Übertragung lassen sich einerseits Informationen in hochkomprimierter Form transferieren, andererseits ergeben sich aus dieser „Frequenzökonomie“ auch neue Angebotsformen, insbesondere Spartenkanäle, die – praktisch wie bei Zeitschriften – zielgruppenspezifische Programme enthalten. Man abonniert sozusagen einen oder mehrere Kanäle (oder Pakete), die ähnlich dem klassischen Angebot zu festen Zeiten Programme anbieten und zahlt eine monatliche Gebühr (oder Einzelgebühren für optionale Sendungen, *pay per view*). Hinzu kommen andere Formen, die unabhängig vom Programmablauf Sendungen bereitstellen, wie Video On Demand (VOD) etc. oder elektronische Programmführer, d.h. Navigationssysteme durch den Angebotsdschungel.

Wie bereits in den Erläuterungen zur Medienlandschaft beschrieben, wird der damit verbundene Umbruch in der Rundfunkindustrie mit dem Schlagwort „Rundfunk-Urknall“ (*hōsō biggu bangu*) bezeichnet. Dies beinhaltet aber weit mehr als neue Angebotsformen und Kanalvielfalt (*tachanneruka*). Die Veränderungen der technischen, wirtschaftlichen und auch sozialen Grundbedingungen des Rundfunkbereich bedeuten vielmehr, daß die Unternehmen sich fundamental umorientieren und umgestalten müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Rund 45 Jahre nach ihrer Gründung stehen die großen Networks an der Schwelle zu einer umfassenden Neudefinition ihrer Existenzgrundlagen und Geschäftspolitik. Der Rundfunkbegriff löst sich auf, d.h. die Diversifikation in immer speziellere Programme, Medien und Kanäle sowie die zunehmende Interaktivität kehren das Konzept von Massenkommunikation um: Statt *broadcasting* entwickelt sich *narrowcasting*, Einweg- wird zur Zweiwegkommunikation. Anders gesagt: Es wird nicht mehr darum gehen, wer (Sender) etwas (durch welchen Kanal) sagt, sondern das Was (die Inhalte) definieren den jeweiligen Kommunikationsbegriff.

Mit der Weiterentwicklung von Geräten rückt zudem eine funktionale Verschmelzung von Fernseher, Computer u.a. (z.B. Mikrowelle, Telefon) näher.⁵⁴ Ohne hier auf die konkreten

⁵⁴ Vgl. hierzu u.a. Senden Kaigi 6/1998: *2001nen no media kankyō* (Sonderthema: Die Medien-Umwelt im Jahre 2001), S. 24-28. etc.

Entwicklungen einzugehen, sei kurz skizziert, daß die Rundfunkunternehmen vor wirklich existenziellen Umwälzungen stehen. Einerseits verändert sich ihre gesamte Geschäftsgrundlage, zum anderen haben sich durch die Aktivitäten ausländischer Unternehmen auf dem japanischen Rundfunkmarkt neue Wettbewerbsstrukturen entwickelt. Die jahrzehntelang eher von koexistierenden Oligopolen geprägte Rundfunklandschaft wandelt sich zu einem digitalen Disneyland, dessen Regeln und Mitspieler noch nicht klar sind. Auf der Suche nach Überlebensstrategien greifen die Sender zu Maßnahmen wie neuen (internationalen) Allianzen, Ausbau spezifischer Geschäftsaktivitäten und Strukturreformen. Als wichtiges Instrument werden auch zunehmend ganzheitliche Imagestrategien konzipiert und implementiert.

In dieser Fallstudie wird anhand o.g. Vorgehensweise dargestellt, wie und in welchem konzeptionellen Umfeld die großen japanischen Networks imagebildende Werbekampagnen einsetzen. Untersucht wurden die vier landesweiten, großen Networks, bzw. die jeweiligen Key Stations in Tôkyô: Fuji TV, NTV, TV Asahi und TBS. In die Betrachtung einbezogen werden außerdem die öffentliche Rundfunkanstalt NHK, die zwar keine Werbung sendet, aber auch Eigenwerbungsmaßnahmen durchführt, sowie DirecTV als Beispiel für die neuen, digitalen Wettbewerber. Angesichts der am stärksten ausgeprägten Aktivitäten in diesem Bereich konzentrieren sich die Ausführungen insbesondere auf Fuji TV, dessen Kampagnen eingehender dargestellt werden.

4.1 Allgemeines zu Corporate Identity und Imagewerbung der TV-Sender

Grundsätzlich ist zu den CI-Aktivitäten der Medien zu sagen, daß bis zu Beginn der 90er Jahre wenig Werbung in eigener Sache betrieben wurde. Im Printbereich spielt sich der Wettbewerb um die Leser insbesondere im Vertriebsbereich ab, bei Rundfunkmedien hat man traditionell eher auf Programmpolitik gesetzt, d.h. Produktwerbung für die einzelnen Angebote gemacht. Das Bewußtsein, daß hier dringend etwas getan werden müsse, sei erst durch die Media Big Bang-Diskussion der letzten Jahre erstarkt, so Dentsû-Manager Sonoda.⁵⁵ Im Gegensatz zu klassischen Produzenten wie der Automobilindustrie etwa, die längere Planungs- und Marketingzyklen haben, denken Rundfunkanstalten nur ein bis zwei Jahre voraus. Das scheint im Bereich Corporate Identity ähnlich zu sein: Da die TV-Sender eher niedrige Mitarbeiterzahlen haben und vielerlei Leistungen outsourcen, also auf Produktionsfirmen verteilen, ist hier der Zusammenhalt strukturell niedriger. Zudem seien Fernseh-

⁵⁵ Interview mit Sonoda Koichi, Senior Manager Dentsû/Abteilung Corporate Communications, am 23. März 1998.

programme ja keine klassischen Produkte, sondern vielmehr im Fluß befindliche, schnell veraltende Angebote, was die Identifikationsmöglichkeiten zusätzlich einschränkt. Schließlich konstatiert Sonoda, der als Dentsû-Mann keine qualitative Einschätzung der Werbestrategien seiner Kunden vornehmen will, daß die Bedeutung von Eigen- bzw. Unternehmenswerbung der Sender als Wettbewerbsinstrument weiter zunehmen wird. Grundsätzlich wird bei Marketing-PR und Werbemaßnahmen der Sender nach zwei Bereichen unterschieden:

- Werbung/PR für das Programm bzw. die Sendungen (*bangumi senden, bangumi PR*), d.h. also für die „Ware“ der Sender
- Werbung für das Image des Senders (*sutêshon imêji*), also *kigyô kôkoku* bzw. CA

Programmwerbung und -PR laufen praktisch das ganze Jahr über, schwerpunktmäßig aber zu den Programmwechseln (*bangumi kaihen*) Anfang April und Anfang Oktober, die mit großem Werbedruck angekündigt werden. Insbesondere Anfang April sind alle Werbemedien und öffentlichen Werbeflächen nur so zugesperrt mit Plakaten und Anzeigen für die neuen TV Dramas, Shows und Sendeformate. Prestigeträchtige Stars werden von einer zur nächsten Promotiontour geschickt, um für den Sender bzw. ihre Sendung zu werben. Die TV-Unternehmen geben enorme Summen aus, gilt es doch, die Neugier zu wecken und so einen guten Quotenstart hinzulegen – die Zahl der wirklich „neuen“ Programme ist ohnehin recht gering.⁵⁶

Bei Unternehmenswerbung sind die Bemühungen vergleichsweise bescheiden. Wie bereits gesagt wurde, hatten sich alle Sender seit den 50ern fast ausschließlich auf die Werbung bzw. PR für ihre Programme konzentriert, ganz nach dem Motto „Wir verkaufen uns über die Inhalte“. Allerdings zeigte sich auch, daß gerade diese Bindung an die häufig wechselnden Inhalte oder auch ein allgemeines Programmprofil zu kurz greift. Zwar profitiert das Image des Unternehmens durch die Beliebtheit bestimmter Sendungen und man kann umso besser seine Werbezeiten verkaufen, bei Mißerfolgen ist dafür schnell der umgekehrte Effekt spürbar. Im Rahmen des 80er Jahre CI-Booms rückte auch bei den TV-Sendern das Konzept eines produktunabhängigen bzw. nicht primär davon geprägten Unternehmensimages ins Bewußtsein. Ein dementsprechendes Station Image (im folgenden SI) kann über das Programm hinaus das Sender-Fremdbild der Zuschauer (und anderer Zielgruppen) prägen, so z.B. durch Imagewerbung, Corporate Design, Events, Architektur usw. Es ist einerseits

⁵⁶ Die TV-Dramen der kommerziellen Sender laufen i.d.R. insgesamt über drei Monate, wobei es auch andere Formen (und Längen der einzelnen Sendungen) gibt. Als Zugnummern werden populäre Stars präsentiert. Da die gefragtesten Gesichter bis zu einem Jahr vorher über die mächtigen Tarento-Agenturen gebucht werden, steht der Inhalt demgegenüber oft im Hintergrund. Ob ein Drama aber wirklich gut ankommt oder (trotz Stars und hohem Werbedruck) floppt, zeigt sich erst nach einigen Folgen – und dann kann es nicht mehr abgesetzt bzw. ersetzt werden.

nach außen gerichtet, d.h. an Zuschauer, Werbetreibende und potentielle Bewerber, andererseits aber auch nach innen, um Mitarbeiter zu motivieren, den „Kampfgeist“ zu stärken. Mit der Internationalisierung der japanischen Rundfunkindustrie kommt außerdem die Zielgruppe „Ausland“ hinzu, gilt es doch, ein gutes Image zu präsentieren, um Rechte und Lizenzen zu verkaufen bzw. prestigeträchtige Kooperationen vereinbaren zu können.

Gerade bei TV-Unternehmen ist aber die „Treue“ bzw. Bindung zum Anbieter wegen des Nutzungsverhaltens strukturell gering. Die Zuschauer suchen sich einzelne Sendungen auf verschiedenen Kanälen zusammen, anstatt ein Medium durchweg zu verfolgen. Darüber hinaus wird die Publikumsfluktuation zusätzlich durch *zipping*- und *zapping*-Tendenzen verstärkt. Gerade weil diese *brand loyalty* (Markentreue) sehr schwach ist, muß man den Zuschauern das Profil der einzelnen Sender klar verdeutlichen und „Marken-Power“ schaffen. Das geschieht z.B. durch audiovisuelle Senderkennungen (*station identification*), wie sie hier auch üblich sind. Insbesondere Musikkkanäle, die ein vom Fluß bzw. Takt her kompatibles Gemisch aus Videoclips, Kurzmoderationen und Werbung aneinanderreihen, ist dies überdeutlich: Neben der ständigen Einblendung von Senderlogos gibt es teilweise recht kreative Kennungs-Spots (z.B. kurze Story, Logo-Einblendung „You’re watching MTV ...“), die dem Sender ein bekanntes „Gesicht“ verpassen (Suzuki 1998:31).⁵⁷ D.h. Image- oder Station-Spots sind bei Spartenkanälen (also auch Newschannels wie CNN etc.) angesichts ihrer klaren inhaltlichen Ausrichtung ein relativ kalkulierbares Instrument. Reguläre Sender stehen dagegen vor folgenden Problemen:

- Inhalte

Imagewerbung für ein Vollprogramm (*sôgô channeru*) kann sich inhaltlich nicht auf eine Botschaft konzentrieren, die das SI als Ganzes repräsentiert. Die Anforderung, neben der Verbindung von Programm und SI auch noch Zeitgeist, einen Appeal nach innen und den strukturellen Wandel des Unternehmens zu kommunizieren, sind nicht erfüllbar.

- Platzierung

Imagewerbung (in CM-Form) wird oft zu ungünstigen Zeiten (frühmorgens, spätabends) plaziert, weil dann freie Werbezeiten vorhanden sind. Die attraktiven Werbeplätze bedeuten „bares Geld“, das sonst verloren ginge. Auf den Sendepätzen kann sie aber praktisch keine Wirkung entfalten.

⁵⁷ Suzuki Kenji (1998): *Sutêshon imêji senryaku* (SI-Strategie). In: Hôshô Bunka 2/98, S. 17-31.

- Kontext

Imagewerbung soll die Programmwerbung unterstützen oder ergänzen und sich nicht zu sehr in den Vordergrund stellen. Allerdings kann sie leicht in der Informationsflut untergehen, wenn sie nur als „Anhängsel“ läuft und nicht aussagekräftig genug ist.

- CI-Konzept

Wesentlich für eine wirkungsvolle SI-Strategie ist Unverwechselbarkeit. Mit welchen Stilmitteln etc. auch immer – der Auftritt muß prägnant sein. Dafür bedarf es aber einer gewissen Image-Autarkie des Senders innerhalb des Medienkonzerns, sonst wird die Gesamt-CI, nicht die SI, gefördert.

Der Vorreiter bei SI-Maßnahmen ist Fuji TV. Seit Mitte der 80er und verstärkt seit 1990 ist der Sender mit kreativen und vielprämiierten Kampagnen bekannt geworden. Angesichts des Erfolgs sprangen die anderen Konkurrenten nach und nach auf den Zug auf. Hara Yumiko vom NHK-Forschungsinstitut hält dies für einen typischen, aus anderen Wirtschaftsbereichen bekannten Effekt: „Follow the leader“. Es wird im weiteren Verlauf untersucht werden, wie die einzelnen Unternehmen ihre Maßnahmen erklären und inwieweit ein strategisches Fundament feststellbar ist. Daß angesichts der Veränderungen im Rundfunkbereich Handlungsbedarf bezüglich Imagepositionierung angezeigt ist, leuchtet nunmehr allen TV-Sendern ein. Doch bevor wir uns den einzelnen Unternehmen zuwenden, soll ein Blick auf die „Imagelandschaft“ den Status quo verdeutlichen.

4.1.1 Imageuntersuchungen zu TV-Networks

Wichtiger Indikator für das Image bei interessanten, jungen Zielgruppen sind u.a. die unzähligen Ratgeber für Berufsanfänger.⁵⁸ Außerdem geben verschiedene Image-Umfragen, die im Auftrag der Sender von unabhängigen Instituten durchgeführt werden, über das Auf und Ab der Publikumspräferenzen Aufschluß, so z.B. die Image-Umfragen von Video Research.⁵⁹ Im Auftrag von Fuji TV wurden im Dezember 1997 im Stadtgebiet und Umkreis Tôkyôs 543 Personen beiderlei Geschlechts (Alter 10 bis 64 Jahre) per Fragebogen

⁵⁸ Z.B. Senden Kaigi (Hg.): *Masukomi, kôkoku gyôkai shûshoku gaido'98* (Branchenführer Massenmedien und Werbung für Berufsanfänger 1998). Tôkyô: Senden Kaigi. Neben Firmeninformationen und allgemeinen Beschreibungen zu Berufsbildern und Auswahlprozedere werden hier auch Interviews mit jungen Firmenangestellten wiedergegeben, die sich teilweise sehr explizit auf das für ihre Arbeitgeberwahl entscheidende Image beziehen.

⁵⁹ Vgl. Video Research Inc. (1998): *Dai 27kai pojishoningu chôsa, terebikyoku ni taisuru ankêto chôsa* (Positionierungs-Umfrage No. 27 zu TV-Sendern), internes Papier von Fuji TV.

interviewt. Die Ergebnisse, die auch Hinweise zu inhaltlichen Schwerpunkten geben, werden hier in Kürze zusammengefaßt.

Frage: Welchen TV-Sender sehen sie gewöhnlicherweise?

1. FUji TV	35,0%
2. NTV	16,9%
3. NHK	13,6%
4. TV Asahi	8,1%
5. TBS	7,0 %
6. TV Tokyo	1,8%
keinen bestimmten	16.9%

Diese *mind position* genannte Frage ist aber nicht unbedingt verallgemeinerbar, denn die tatsächlichen Quoten zeigen – je nach Kriterium – ein anderes Bild. Es ist allerdings schwierig, konkret ausgewiesene Vergleichszahlen zu bekommen. Trotz der großen Menge an veröffentlichten Daten wird der direkte Vergleich anscheinend gescheut und jedes Unternehmen frisiert sich die Quote in den eigenen Prospekten entsprechend zurecht. Auch der Minpôren (NAB) veröffentlicht nur Grafiken, die keine genauen Zahlen ausweisen, so Nakahara Tomoko vom NAB-Forschungsinstitut. Dementsprechend wird hier nur eine grobe Einschätzung vorgenommen. Nach den Gesamteinschaltquoten betrachtet (also im Wochen-durchschnitt ohne Differenzierung nach Zeiten und Zuschauersegmenten) liegt NTV vorne, in harter Konkurrenz mit Fuji TV. TBS besetzt den dritten Rang, schließlich folgen TV Asahi und NHK GTV. Weiter abgeschlagen sind TV Tôkyô und vor allem NHK ETV.

Bei der genaueren Charakterisierung des SI durch entsprechende „Eigenschaften“ schneidet Fuji TV bei den Items „Sympathie“, „Zukunftsentwicklung“, „die meisten guten Programme“, „gute Events“, „Business Power“, „guter Ruf“ und „Challenge“ am besten ab, allerdings gerade bei den explizit imagerträchtigsten Items „Sympathie“ und „guter Ruf“, dicht gefolgt von NTV. Dieser Sender ist zwar nur bei „Familiarität“ top, sonst aber bei allen Items Nummer zwei. TBS weist überall mittelmäßige, aber keine Spitzenwerte auf und TV Asahi kann sich als herausragende Eigenschaft nur die Charakterisierung als „Anwalt bzw. Vertreter der Zuschauer“ an das Revers heften (wobei natürlich der inhaltliche Zusammenhang, etwa zu Ratgebersendungen etc. hergestellt werden müßte). NHK hat zumindest gute Sympathiewerte und ist bei „(gute) Einstellung gegenüber den Zuschauern“ und „Vertrauen“ klar vorne, TV Tokyo ist wie immer das Schlußlicht. Als nur kleines Network (12 Sender) mit eher billigem Programmprofil und viel Teleshopping ist dieser als lokal zu charakterisierende Sender kaum mit den anderen Key Stations vergleichbar.

• Kochen	Fuji TV (35,0) NHK (22,7) NTV (13,6)
• News Features	NHK (41,1) TBS (17,7) Fuji TV (14,9)
• Anime/Manga	Fuji TV (39,0) TV Tokyo (19,7) TV Asahi (12,2)
• Spielfilme	TV Asahi (24,9) NTV (24,7) Fuji TV (19,5)
• Variety	Fuji TV (60,4) NTV (20,1) TBS (5,0)
• histor. Drama	TBS (29,8) NHK (26,0) TV Asahi (16,8)
• Infotainment	Fuji TV (31,3) NTV (16,6) TBS (14,9)
• Documentary	NHK (39,6) TBS (15,5) TV Asahi (12,0)
• Profi-Baseball	NTV (55,2) Fuji TV (22,3) TV Asahi (5,2)
• Special Drama	Fuji TV (31,9) TBS (15,8) NHK (15,5)
• Wide Shows	NTV (35,0) Fuji TV (26,7) TBS (14,0)
• Sports News	Fuji TV (35,4) NTV (19,3) NHK (15,1)

Auch hier schneidet Fuji TV in wichtigen, an jungen Zuschauerschaften orientierten Programmformaten (Variety, Drama, Musik) am besten ab, gefolgt von NTV, die mit Quiz und Baseball vorne sind. Die NHK-Stärken Nachrichten, Features und Documentaries spiegeln sich deutlich wieder. Wie bereits bemerkt wurde, wäre eine Aufschlüsselung nach Altersgruppen sinnvoll, wenn nicht unabdingbar, um klarere Positionierungen zu erhalten.

Eine Umfrage unter jungen Tôkyôttern, die von Nakajima Jun'ichi (Assistenzprofessor an der Tôkai Universität) durchgeführt wurde, zeigt ein anderes, weitaus differenzierteres Image.⁶⁰ Nakajima befragte im Dezember 1997 insgesamt 280 Jugendliche (Durchschnittsalter: 20,8 Jahre) zu ihren Einstellungen gegenüber TV-Sendern und verglich die Ergebnisse mit denen einer Untersuchung von 1993.

Frage: Welchen Sender sehen Sie oft (1997)?

Männer		Frauen	
1. Fuji TV	24,4%	1. Fuji TV	27,3%
2. NTV	21,0%	2. TBS	21,7%
3. TBS	17,6%	3. NTV	21,0%
4. TV Asahi	16,2 %	4. TV Asahi	13,6%
5. TV Tokyo	8,8%	6. NHK	9,7%
6. NHK	7,5%	7. TV Tokyo	4,7%

Frage: Welchen TV-Sender mögen Sie gerne?

Männer				Frauen	
1993		1997		1993	
1. Fuji TV	61,8%	Fuji TV	36,6%	Fuji TV	65,0%
2. NTV	11,2%	NTV	28,5%	TBS	14,7%
3. Andere	27,0%	TBS	10,9%	Andere	20,3%
4. k.A.		TV Asahi	9,1%	k.A.	
				TV Asahi	6,3%

Nach Geschlechtern getrennt betrachtet, ergeben sich leichte Differenzen, die anhand des Programmprofils der Sender interpretiert werden können. Während z.B. NTV als der „Baseball-Sender“ bei männlichen Zuschauern beliebter ist, kommen Dramas, die Spezialität von Fuji TV und TBS, beim weiblichen Publikum meist besser an. Signifikant ist der rasante Imageabfall von Fuji TV innerhalb von vier Jahren und der entsprechende Aufstieg insbesondere NTVs. Dieser Punkt wird im weiteren Verlauf der Fallstudie genauer untersucht werden.

Bei der Frage nach einer Charakterisierung der Sender „in einem Wort“ zeigten sich folgende Ergebnisse: Fuji TV wurde mit „Variety“ und „interessant“, TBS mit „Drama“, TV Asahi „News Station“ und TV Tokyo mit „Anime“ bezeichnet, was im wesentlichen den Programmschwerpunkten bzw. besonderen Sendungen entspricht. NHK erscheint den Jugendlichen *katai* (hart, krass), der Erziehungskanal ETV sei „etwas für Kinder“. NTV wird mit „Giants“, dem quasi hauseigenen Baseball-Team der Yomiuri Giants und „Nittere-chan“ assoziiert, dem Schlüsselbegriff der SI-Kampagne, der noch detailliert erläutert wird.

⁶⁰ Nakajima Jun'ichi (1998): *Wakamono ga erabu terebikyoku* (Die TV-Sender-Präferenzen Jugendlicher). In: *Hôsô Bunka* 4/1998, S.50-54.

4.2 Erfolg mit Nittere-chan: Nippon Television Network (NTV⁶¹)

Das Unternehmen

NTV gehört zum Yomiuri-Medienkonzern, dessen Kernstück der Spitzenreiter unter den Tageszeitungen, die Yomiuri Shimbun ist.⁶² Die Geschäftsfelder des Konzerns umfassen einerseits vielfältige Beteiligungen und Tochterunternehmen in der Medienproduktion und – verbreitung, andererseits gehören auch branchenfremde Unternehmen wie der Freizeitpark Yomiuriland dazu. Gerade dieser *theme parc* sowie die „hauseigene“ Baseball-Mannschaft Yomiuri Giants sind aber als übergreifende Imagefaktoren anzusehen. Der charismatische „Pressezar“ Shôriki Matsutarô, Herausgeber der Yomiuri Shimbun, forcierte die Einführung bzw. Lizenzierung privater Rundfunkunternehmen. 1952 gegründet, konnte NTV 1953 als erster kommerzieller Sender den Betrieb aufnehmen. Shôriki, der mit kreativen Werbeideen schon der Yomiuri Shimbun in den 30ern zu ungemeiner Popularität verholfen hatte, förderte nun die Bekanntheit des neuen Mediums mit Übertragungen auf der Straße bzw. durch öffentlich aufgestellte Geräte (*gaitô terebi*) und Direktübertragungen von Yomiuri Giants-Spielen aus dem Kôrakoen, wofür NTV alle Exklusivrechte erhalten hatte.

Das NNN-Netzwerk umfaßte 1998 mit den Keystations in Tôkyô (NTV) und Ôsaka (YTV) insgesamt 30 Unternehmen. Im Fiskaljahr vom März 1995 bis März 1996 wurde mit 1.436 Mitarbeitern ein Gesamtumsatz von 230,2 Mrd. Yen erzielt. Unter dem Unternehmensdach befinden sich außerdem drei ausländische Tochtergesellschaften, NTV America Company, NTV International Corporation (USA) und Nippon Television Network Europe B.V. (NL), sowie 17 Büros in 14 Ländern.⁶³ Hinzu kommen 16 Tochterunternehmen im Inland: ein F&E-Institut im Bereich Digitalmedien, Video-, Film- und Musik-Produktionsfirmen, Eventveranstalter etc. Beteiligungen an 17 regionalen Produktions- und Servicegesellschaften, Veranstaltungsfirmen etc. sowie am Verlag Yomiuri Nihon Terebi Bunka Sentâ ergänzen das geschäftspolitische Profil.

Allgemeines

Das NTV-Headquarter liegt in Yotsuya an der *Nihon terebi dôri*, umgeben von Büros, Botschaften und guter Wohngegend. Das Gebäude mit etwas verstaubtem Ambiente

⁶¹ Interview mit Irie Yukiko (Internationale Abteilung) und Kataoka Yûji (PR/Werbeabteilung) am 01.04.1998.

⁶² Neben diesem weltweiten Auflagen-Spitzenreiter gehören im Printbereich mehrheitliche Anteile an der Lokalzeitung Fukushima Minyû Shimbun und der Sportzeitung Hôchi Shimbun dazu. Außerdem gibt Yomiuri die englische Tageszeitung The Daily Yomiuri und das Wochenmagazin Shûkan Yomiuri (Auflage 500.000) heraus.

verbreitet den Charme der 60er bis 70er Jahre, im Foyer wird den Leistungen des „Konzernübersichters“ Shôriki Matsutarô mit allerlei Statuen, Infotafeln und Filmdokumenten gehuldigt. Der Umzug in ein neues, schickes Gebäude ist für 2003 geplant. NTV liegt nach durchschnittlichem Einschaltquoten-Ranking an der Spitze aller Networks, wobei das Profil sehr vom Spitzenbaseball-Team in Japan, den Yomiuri Giants, geprägt ist. NTV wurde deshalb lange als „Giants-Abspielstation“ bespöttelt, hat dies aber insbesondere in den letzten Jahren durch populäre Variety Shows und Dramen abschütteln können, so z.B. die Variety-Show *Denpa shônen*, die zur Sendezeit um 22.30 Uhr 26 Prozent der Gesamtquoten erreicht. Hauptzielgruppen sind zuerst die konsumfreudigen F1 (Frauen 20 bis 25 Jahre), dann M1 (20 bis 25 Jahre) und dann F2 (25 bis 29), die früher den größten Teil ausmachte. Auf das digitale Zeitalter bereitet sich der Sender mit einem 24 Stunden-News-Channel (NCN) und durch eine bereits abgeschlossene Strukturreform vor.

CI, Marketing und Werbung im Unternehmen

Die drei „Pfeiler“ der Werbe- und Marketingaktivitäten beinhalten folgende Ziele:

1. Die Stärkung bzw. Erhöhung des NTV Brand Image
2. Steigerung bzw. Stabilisierung der Einschaltquoten
3. Die Stärkung der CI nach innen (z.B. durch Logo, Identocard etc.)

Früher war für NTV Programm-PR am wichtigsten, die das Image (auch über das Stationlogo) prägen sollte. Events, z.B. die Präsentation von Konzerten, gehörten dazu, der Effekt sei aber kaum meßbar. Nach eigener Einschätzung hat NTV eher spät mit Entwicklung einer eigenen Image-Strategie begonnen, vorher war das eher konservative Yomiuri-Image dominierend. Aktivitäten zur Image-Steigerung bzw. -Bildung gibt es praktisch erst seit ca. zehn Jahren, Fuji ist dagegen schon seit ca. 15 Jahren aktiv. Seit ca. vier Jahren verwirklicht NTV verstärkt SI-Kampagnen, d.h. man hat genau zu dem Zeitpunkt angefangen, als sich die allgemeine Begeisterung für die Fuji-Kampagnen ein bißchen gelegt hatte.

Maßgeblich für die SI-Konzeption waren die Aktivitäten von Ozeki Masato, der 1992 als Seiteneinsteiger von Hakuhôdô zu NTV wechselte. Als Werbemann erkannte er, daß eine eigene CI vom Medium selbst ausgehen müsse, d.h. anstatt eine Agentur zu engagieren, entwickelte er im Projektteam mit dem Copywriter Iwasaki (ebenfalls Ex-Hakuhôdô) sozusagen inhouse eine originäre Image-Strategie.⁶⁴ Für die Gestaltung von Werbebotschaften gibt es eigene Designer bei NTV, die aber insbesondere für die Programme

⁶³ Vgl. Unternehmensdarstellung NTV (1997), S. 13.

⁶⁴ Vgl. Interview mit Ozeki in *Hôsô Bunka* 2/98, S.18-22.

zuständig sind. Vom Ablauf her werden für neue Kampagnen gewöhnlich intern Catchcopy und Keywords gesucht, die dann in Kooperation mit einer Agentur oder freien AD weiterentwickelt werden. Dabei ist die ständige Kommunikation zwischen Agentur und Zuständigen im Sender wesentlich – man begreift das Ergebnis denn auch als Gemeinschaftsleistung (*isshô ni tsukuru*). Bei CM, die naturgemäß aufwendiger sind, wird das Handling manchmal auch vollkommen einer Agentur überlassen. Die Auswahl der entsprechenden Agenturen erfolgt von Fall zu Fall je nach Anforderungen und orientiert sich vor allem nach dem jeweilig Zuständigen, der dann individuell nach Fähigkeit und Bedarf entscheidet. Die solchermaßen verteilten Budgets sind aber eher klein. Es gab auch Wettbewerbspräsentationen mit zwei bis fünf Agenturen, allerdings sind bisher keine ausländischen Firmen dabei gewesen.

Marktforschung wird inhouse geplant und in verschiedenen Abteilungen durchgeführt, auch in der Werbe/PR-Abteilung, um den Erfolg von bzw. die Zufriedenheit mit Werbemaßnahmen und dem Programm abzutesten. Die Untersuchungen werden von externen Unternehmen im Auftrag von NTV durchgeführt, häufig in Form von Telefonumfragen, aber auch mittels Tiefeninterviews.

Image-Kampagnen⁶⁵

Bis 1992 gab es keine SI-Jahreskampagne. Zum vierzigjährigen Jubiläum starteten 1993 verschiedene Aktivitäten, die die innere Unternehmensrestrukturierung und den Beginn konsquenter Imagemaßnahmen markierten. Die erste originäre SI-Kampagne stellte das neue Maskottchen „Nandarô“ („Was ist das?“) vor, das wie eine knallgrüne Maus mit übergroßen Augen aussieht – oder eben nicht, wie der Name sagt. Dieser *symbol character* wurde vom bekannten Manga- und Animekünstler Miyazaki Hayao entworfen, der u.a. auch die populäre Figur „tonari no Totoro“ geschaffen hatte. Laut Unternehmensprospekt symbolisiert Nandarô die Neugier und Entdeckungslust, die in jedem von uns steckt. In CM und Anzeigen wurde das Tierchen im sympathischen Märchenstil mit dem Claim „*Mina no naka ni watashi wa imasu*“ („Ich bin überall im Geschehen.“ bzw. „Ich bin in eurer Mitte.“) als Versinnbildlichung der Publikumsnähe von NTV beworben. Außerdem gab es im Kampagnenzeitraum (März 1993 bis März 1994) diverse große Parties und Events, um das Jubiläum zu feiern. Dadurch sollten auch die Mitarbeiter mobilisiert bzw. motiviert werden, so PR-Abteilungsleiter Miura Hime in einem Zeitschriftenartikel.⁶⁶

⁶⁵ Eine Auswahl von Anzeigenmotiven bzw. Abbildungen befindet sich im Bildanhang.

⁶⁶ Vgl. Miura, Hime (1997): *Kyoku-kyanpên dokuji sutairu kakuritsu wo jiku ni* (Wie jeder Sender durch Imagekampagnen einen originären Stil etablieren wollen). In: Gekkan Minpô 6/1997, S. 4-8.

Zum Frühjahrs-Programmwechsel 1994 startete die Imagekampagne „*Bâjin kara hajimeyô*“ (Laßt uns „als Jungfrau“ neu beginnen). Dieser etwas merkwürdig anmutende Claim beinhaltete die Idee, „mit dem Gefühl einer Jungfrau“, also sozusagen rein und unschuldig, den Neubeginn in die Fernseh Zukunft des 21. Jahrhunderts zu wagen. Anlässlich des Firmenjubiläums sollte man sich auf den „Ursprung“ zurückbesinnen und aus dieser Perspektive neue Möglichkeiten entdecken. Für NTV hieß das, die seit einiger Zeit begonnene, innere Reform programmatisch nach außen zu verkünden. Die monochromen Postermotive und CM zeigen junge Frauen (Virgins?) oder auch alte Menschen mit Kindern (Opa mit Enkel), die in schönen Landschaften stehend den Blick optimistisch in die Zukunft richten – unkommentiert, nur mit dem Claim versehen. Die Kampagne sollte einerseits den Neuanfang NTVs verdeutlichen, betont aber andererseits auch erneut die Publikumsorientierung: Der Appell ist genauso an die Zuschauer gerichtet, die sich den Herausforderungen in der *post bubble* stellen und einen Neuanfang wagen müssen. Daß „Virgin“ als echte SI-Kampagne implementiert wurde, belegt auch die Verwendung des Schlagworts innerhalb der Programmwerbung. So wurden im April bzw. Oktober 1994 jeweils die Slogans „*Aki no baajin puroguramu*“ bzw. „*Haru no bâjin...*“ (Das Virgin-Programm im Frühling/Herbst) benutzt, jeweils im Anschluß an konkrete Programm-Teaser oder -Trailer (12 Sek.) in drei Sekunden von einem bekannten *tarento* vorgetragen.

Die Nittere-chan-Kampagnen (1995 bis 1997)

Im Frühling 1995 begann NTV mit der „Nittere-chan“-Kampagne, deren Grundidee in Abwandlungen bis heute Basis aller SI-Maßnahmen ist. Der erste Teil (April 1995 bis März 1996) lief unter dem Kampagnenclaim „Nittere-chan Power!“. „Nittere“ ist dabei die Abkürzung bzw. der verbreitete Nickname für NTV (Nihon Terebi). Die Kampagne begann damit, daß sich in Kurz-CM bekannte NTV-Stars und Baseball-Heroen (Giants) den lustigen Nittere-chan-Hut, eine Art Mini-Zirkuszelt mit Wimpel, auf den Kopf setzten und in die Kamera „Nittere-chan Power!“ sagten. Diese Botschaft, in Anzeigen, auf Großbildwänden und vor allem in den Medien als zugkräftige Publicity schnell und ausgiebig verbreitet, erregte großes Aufsehen. Insbesondere durch die geschickte Mediastrategie Ozekis gelang es, dieses Station Image mit den Programminhalten zu verknüpfen. Die üblichen Programm-PR Spots (Teaser oder Trailer, normalerweise 15 Sekunden lang) wurden auf 12 Sekunden begrenzt und daran jeweils ein dreisekündiges Nittere-Statement angehängt.⁶⁷ D.h. man erhöhte somit die

⁶⁷ Die Kampagnenlaufzeit ist in der Regel ca. ein bis zwei Jahre, dann wird ein neuer Station Claim für CI-Kampagnen eingeführt. Ansonsten laufen PR CM für das Programm im entsprechenden Dreimonatszyklus, bei Longrunners wie Variety etc. so lange, wie die Quoten stimmen.

Frequenz der SI-Spots und machte somit und durch die jeweiligen *tarento* mit Nittere-Hut die Message einprägsam.

Die nächste Stufe bestand darin, das Publikum aktiv in die Nittere-chan-Konzeption einzu-beziehen. Im Rahmen der „*Sorette, Nittere-chan*“-Kampagne (April 1995 bis August 1996), was mit „Das ist (also) Nittere-chan“ übersetzt werden kann, wurde das Publikum zum Mitmachen aufgefordert. Zum Programmwechsel gingen Kamerateams auf die Straße und filmten die direkten Kurzkommentare insbesondere jugendlicher Zuschauer zu Nittere. Mit dem Claim „*Sorette...*“ versehen wurden diese als dreisekündige Kurz-CM wie gehabt an Programmtrailer angehängt. Im Printbereich funktionierte das ähnlich (Abbildung „normaler“ Leute, Alltagsszenen), wobei aber zusätzlich mit aufwendigen Ausklappern (*tsukidashi*) gearbeitet wurde. Insgesamt war das Mediabudget beträchtlich: Neben Anzeigen in allen Zeitungen und wichtigen Zeitschriften wurden teure Videowände in Shibuya und Shinjuku angemietet, Poster in Bahnhöfen und Verkehrsmitteln gehängt. Der Aufwand zeigte Wirkung. Während NTV am Anfang seine *tarentos* und Sportler als günstige bzw. kostenlose Testimonials genutzt hatte, wurde der Sender nun mit Anfragen aus dem Publikum überrannt. Man wählte aus den Bewerbungen 70 Kandidaten bzw. Gruppen aus, deren Statements dann nacheinander gesendet wurden. Nach Untersuchungen von NTV erreichte der Bekanntheitsgrad von „*Sorette...*“ im Jahresverlauf 90 Prozent, bei der Kernzielgruppe der 15 bis 29jährigen sogar 99 Prozent.⁶⁸ Zusätzliche Einnahmen und Publicity brachte besagter Nittere-Hut, der sich zum stolzen Preis von immerhin 5.000 Yen „wie von selbst verkaufte“ (Irie). Auch ein Touch-Poster, das auf Berührung die Nittere-Melodie spielt, war großes Medienthema und binnen kürzester Zeit ausverkauft.

Als Renewal-Kampagne wurden mit dem Claim „Power up!“ von April bis August 1996 wieder die beliebtesten *tarento* und Sportler auf die Straße geschickt, um dort Zuschauer (oder zumindest Nittere-Kenner) zu interviewen. Dies habe die ohnehin überwältigende Wirkung der Kampagne verstärkt, durch Interaktivität sei es gelungen, die Zuschauer zu aktivieren und solchermaßen eine Beziehung zum Sender herzustellen: Wer eine Meinung zu NTV hat, kann irgendetwas damit anfangen.

Im September wurde das Konzept schließlich zur Vollendung gebracht: Die Identifikation der Zuschauer mit dem Sender. Mit „*Sonna anata mo, Nittere-chan*“ („Auch Du bist/Sie sind Nittere-chan“) wurde der offizielle Nittere-Fanclub aus der Taufe gehoben. Wie vorher verwendete die Kampagne den Hut, den sich die Leute in CM nun selbst auf den Kopf setzten

⁶⁸ Untersuchung der NTV-Marketingabteilung im Großraum Tōkyō (n = 1.000).

bzw. mit Hut in Anzeigen und auf Postern posierten. Das Publikum ist somit selbst zu Nitterer geworden, wie der Claim suggeriert. NTV nutzte also den Fan-Effekt und weitete das ganze zu einer riesigen Mitmach-PR-Aktion aus, die offensichtlich funktionierte. Der Club zählte nach kurzer Zeit tausende Mitglieder, Tendenz steigend.

Andere Kampagnen

Zusätzlich zu diesen Jahres- bzw. fortlaufenden SI-Kampagnen unternahm NTV weitere Maßnahmen, die allerdings einen stärkeren Zusammenhang zum Programm hatten. So wurde von April bis Oktober 1997 versucht, per Werbung das Image der Giants aufzuwerten. Profi-Baseball ist zwar ungemein populär, die Zuschauerschaft altert jedoch zunehmend. Jüngere Leute interessieren sich immer mehr für Soccer wie die J-League und internationale Sportveranstaltungen (die z.B. von NHK über BS gesendet werden), aus diesem Grunde sinken hier die Quoten. NTV versuchte deshalb, die Beliebtheit der Boygroup SMAP zu nutzen, um ein jüngeres (und auch weibliches) Publikum zu erreichen.

In sieben Spot-Varianten eines Themas (jeweils 15 Sekunden) featuren verschiedene Mitglieder der Pop-Gruppe die Baseball-Meisterschaften in einer MTV-artigen Ästhetik. Die Musiker performen eine Art Rap oder CM-Scratch, so wird z.B. eine kurze Sequenz, in der Kimura Takuya die Baseball-Mütze ins Gesicht zieht, wie „gescratcht“ aneinandergeschnitten. Der entsprechende Text ist dadurch auf einen Rap-Effekt verkürzt. Sound: „Gi-Gi-Gi-Gi“ (Betonung: dschai), was komplett „Giants“ hieße. Diese Technik wird mit anderen SMAP-Mitgliedern (Nakayuki et al.) in anderen Varianten durchgespielt und zum Schluß der Kampagne erscheint die komplette Band: Super: s.o., darunter: „Hop, Step, Jump – SMAP – GIANTS“. Das Echo war sehr gut, die entsprechenden Kampagnen-Poster an Bahnhöfen und Außenflächen wurden oft „mitgenommen“. Ob es NTV damit tatsächlich gelungen ist, jüngere Zielgruppen und auch Frauen für Baseball zu begeistern, sei in Frage gestellt.⁶⁹

Nittere eigyôchû (4/1998)

Die zum Tage des Interviews angelaufene Kampagne „Nittere eigyôchû“ („Nittere: Wir haben geöffnet“) hat zwar einen anderen Claim und neue Aussagen, baut aber auf die bewährte Nittere-Basis auf. Der Begriff *eigyôchû* wird im Handel und in der Gastronomie sowie bei öffentlichen Einrichtungen verwendet und signalisiert dem Besucher, daß „geöffnet“ ist. Die eigentlich eher absurde Verknüpfung der Elemente „TV-Sender“ und „offen“ ist die humorvolle Umsetzung der Botschaft „Wir sind rund um die Uhr (für Sie) da“ – wie ein Convenience

Store bieten wir Ihnen alles, was man so braucht. Die CM-Bildmotive spielen mit diversen Alltagssituationen, die vertraut, aber irgendwie auch beliebig sind. Man zeigt Familien beim *hanami*, Bauern auf dem Feld arbeitend etc. jeweils mit dem Claim „*Nittere eigyôchû*“ als audiovisuellen Abbinder. In anderen CM wird die altbekannte Testimonial-technik verwendet: Stars wie die Rolling Stones oder auch die Mitwirkenden der einzelnen Sendungen schauen in die Kamera und skandieren den Claim. Auf Postern werden Variationen des Schriftzuges in verschiedenen Kontexten gezeigt, so z.B. als Verkehrs-hütchen vor dem Fuji-san stehend (eventuell ein versteckter Seitenhieb auf Fuji TV, die gerne mit dem heiligen Berg als Bildmotiv spielen?). Originell war die Dekoration am NTV-Gebäude zum Starttag der Kampagne: Wie bei Geschäftseröffnungen üblich wurden große, rosettenförmige Blumengestecke mit dem Claim „*Nittere eigyôchû*“ vor dem Eingang aufgestellt.

Weitere Maßnahmen

Neben den besonderen Werbe- und Promotionaktivitäten zum Programmwechsel werden verschiedene Maßnahmen regelmäßig über das Jahr durchgeführt, die hier in Stichworten zusammengefaßt werden:

- Programmzeitschrift „Dear“: Informationen zu Programmen, Stars, Vorstellung der neuen Kampagnen etc. Zielgruppe sind neben den Zuschauern insbesondere Sponsoren und Network-Stations, die meist nur einen Teil der Werbemaßnahmen (außer der Werbung im Medium natürlich) übernehmen.
- Poster in Bahnen und im Gebäude sind wichtig für die Corporate Identity, da die Zahl der Beschäftigten bei TV-Unternehmen eher gering ist.
- Events: Präsentation von Soccer, Musicals, Konzerte wie z.B. mit Michael Jackson, Elton John oder den Rolling Stones (NTV verkauft Übertragungsrechte an andere Sender); Kunstsponsoring (z.B. die Ausstellungen zu Michelangelo oder Kunst aus dem Vatikan); spezielle Neujahrsevents wie z.B. der Hakone Ekiden (Langlauf).
- Preis für TV-Documentary („Kanebo Human Special“): der Wettbewerb wird über die Yomiuri Shimbun ausgeschrieben und von Kanebo finanziert, im Zeitraum zwischen der Entscheidung für einen Preisträger und Ausstrahlung der Sendung wird viel PR gemacht.
- Volunteer TV: eine gemeinsame 24-Stunden-Benefiz-Sendung aller TV-Networks mit Stars, die als Live-Sendung Ende August aus dem Nippon Budôkan (7 Uhr abends bis 7 Uhr morgens) übertragen wird. Nissan und andere Sponsoren finanzieren die Produktion, die Stars treten umsonst auf, Spenden und Einkünfte aus Video- und CD-Verkauf gehen an

⁶⁹ Vgl. den Abschnitt zu *tarento* in Kapitel IV.

gemeinnützige Zwecke. Durch entsprechenden Einsatz von NTV-Showmastern und T-Shirts, Kappen etc. gute Promotion.

- Internet-Homepage mit Pressemitteilungen seit Januar 1997, mit Programminformationen und anderen „gesellschaftlichen“ News.
- Spezialaktionen und Treffen für die angeschlossenen Networksender, um dort die Qualität der Marketing- und Werbemaßnahmen zu verbessern (Level up).
- Merchandising/*fancy goods*: Verkauf von Nandarô in allen Größen sowie Nandarô- und Nittere-Artikeln im hauseigenen Fanshop, außerdem Schlüsselanhänger, Kaffeetassen, Telefon-karten usw. mit beliebten Ansagerinnen.⁷⁰

Fazit/Konsequenzen

Die Interviewten beklagen einen allgemeinen Mangel an Langzeitstrategien im Rundfunkbereich. Trotz des drohenden Big Bangs gebe es kaum Visionen und man denke nur in Programmzyklen, also maximal ein bis zwei Jahre im voraus, da die Konkurrenz über das Programm bzw. die Quoten ausgetragen wird. Ergebnisse aus Markt- und Programmforschung fließen zwar in die Gestaltung von Kampagnen ein, seien aber eher reaktiv. Im Programmbereich sei Erfolg kaum planbar, selbst wenn man bekannte Schauspieler einsetzte. Die Strukturreform zeige Wirkung und die Stimmung im Sender sei angesichts des anhaltenden Quotenerfolgs ganz gut. Die SI-Kampagnen hätten gezeigt, wie wichtig es ist, langfristig und programmunabhängig zu werben. Allerdings sei jetzt ein wenig „die Luft raus“, da das Konzept durchgespielt ist. Was sich allemal bewährt habe, sei der Mediamix im Zusammenspiel mit Programm-PR. Die Zusammenarbeit mit Printmedien (konzernintern und konzernextern) habe gut funktioniert, so konnte mit begrenztem Budget eine große Reichweite erzielt werden. Für die Zukunft erwarte man eine noch bessere strategische Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen, die im Zusammenhang sich verschärfender (digitaler) Konkurrenz noch wichtiger werden.

⁷⁰ Das Merchandizing wird vom Tochterunternehmen Nittere Sâbisu abgewickelt, eine andere Firma liefert die entsprechenden Videos, CD etc.

4.3 Konzernübergreifende CI-Strategien: TV Asahi

Das Unternehmen

Der Asahi-Konzern besteht aus einem Konglomerat von Medien- und anderen Unternehmen, in deren Zentrum die zweitgrößte überregionale Tageszeitung Asahi Shimbun steht.⁷¹ Außerdem hält der Konzern Beteiligungen am Kyôdô News Service, der Asahi Symphony Hall sowie Tochtergesellschaften im Hotelbereich. Im Rundfunkbereich kontrolliert Asahi über die Asahi Broadcasting Corp. (Beteiligungen von Asahi Shimbun und TV Asahi) die größte private Rundfunkgesellschaft im Westen Japans.

TV Asahi wurde 1957 als Nippon Educational Television (NET) gegründet und ging im Februar 1959 auf Sendung. 1973 wurde das Programmprofil von *educational* zu *general TV* (*sôgô terebi*) verändert, der heutige Name wird seit 1977 verwendet. Das ANB-Network umfaßt mit der Keystation TV Asahi in Tôkyô insgesamt 26 Stationen. Ausgeprägt ist die starke Bindung an den Asahi-Verlag, der am Nachrichten-Network (ANN) beteiligt ist, bzw. den eigenen Nachrichtendienst Asahi News Service betreibt. TV Asahi unterhält zwei Auslandsgesellschaften (TV Asahi America Inc. und TV Asahi France) sowie 21 Auslandsbüros. Beteiligungen im Produktions- und Eventbereich umfassen alle fernsehrelevanten Dienstleistungen. Zum Jahresabschluß (März 1996) verzeichnete der Sender Umsätze von 171,5 Mrd. Yen und beschäftigte 1.322 Mitarbeiter.

Allgemeines⁷²

Der Hauptkomplex von TV Asahi befindet sich mitten in Roppongi, dem fashionablen, jungen Ausgeviertel Tôkyôs. Allerdings liegen die Verwaltungs- und Produktionsstudios sehr verstreut auseinander und die einzelnen Abteilungen sind angesichts des Raummangels unübersichtlich im angemieteten Bürokomplex Ark Hills untergebracht. Diese veraltete, zersplitterte Struktur ist durch das Wachstum des Senders in den letzten Jahrzehnten bzw. die begrenzten Raumkapazitäten im Innenstadtbereich zu erklären. Pläne für den Neubau von Studios und Verwaltungsgebäuden liegen vor, das Rebuilding mit Einrichtungen wie Shops und Eventspace wird aber weit über das Jahr 2000 hin dauern.

⁷¹ Im Printbereich gehören zum Asahi Shuppansha die Asahi Shimbun, Asahi Evening News, zahlreiche Wochen- und Monatszeitschriften (z.B. Newsmagazin AERA, Gekkan Asahi und Shûkan Asahi).

⁷² Interview am 13.04.1998 mit Hedwig Schreck (International Department), Sakata Noriko (Leiterin der Publicity-Abteilung) und dem Programm-PR/Werbeleiter Hoshi Hirô.

Momentanes Zugpferd des Asahi-Programms ist „Tonite“, eine Art Late Night-Infotainmentshow mit interessanten Themen, außerdem verschiedene Game Shows (z.B. Challengers of Fire) und spezielle Dramas. Dauerbrenner ist News Station, die populäre Nachrichtensendung, mit der TV Asahi seit 1985 die News-Landschaft veränderte. Seit dem Frühjahr 1997 ist täglich von 17 bis 19 Uhr „Super J Channel“ auf Sendung, eine zweistündige Infotainment-Sendung mit Komiya Etsuko, die sich vorher als Ko-Moderatorin von Kume Hiroshi (News Station) profilierte. Zuvor hatte man das Konzept ausprobiert, die Nachrichten von bekannten *tarento* lesen zu lassen, aber das ging völlig daneben. Angesichts beträchtlicher Quotenverluste wird inzwischen auf eine strikte Trennung zwischen *serious news* und den Variety-Programmen großer Wert gelegt.

CI, Marketing und Werbung im Unternehmen

Wie Werbeleiter Hoshi erläutert, ist News Station Aushängeschild und Imagefaktor zugleich: Viele Bewerber kämen deshalb zu TV Asahi, d.h. der Sender wird mit diesem Profil identifiziert. Wie andere Konkurrenten habe auch TV Asahi die Notwendigkeit einer langfristigen, programmunabhängigen Imagebildung erkannt und baut deshalb auf zwei Basiselemente:

- langfristige Strukturvisionen im Programmbereich und
- CI-Strategien, die den Network-Zusammenhang betonen und stärken.

Im wesentlichen bedeutet letzteres für TV Asahi einen überzeugenden CD-Auftritt. Seit November 1996 gibt es ein übergreifendes Network-Logo: eine stilisierte, bunte Sonne, darunter der Schriftzug „Network Symbol“, das weltweit registriert ist. Das Logo ähnelt stark dem der Asahi Shimbun, zu diesem gehört aber noch ein Hund mit der Zeitung in der Schnauze. Teilweise wird das alte Logo – eine „10“ für die Kanalnummer – noch integriert, um die Wiedererkennung zu erhöhen. Einerseits soll das Sonnenlogo also frisch, sympathisch und flexibel verwendbar sein (als Sender- und Konzernwahrzeichen, wie der Name Asahi sagt), andererseits kommuniziert es sowohl die Station Identity als auch die Network Identity. TV Asahi bemüht sich solchermaßen, die angeschlossenen Sender aktiv zu integrieren, denn die „10“ bezog sich nur auf das Sendegebiet Kantô. Laut Hoshi seien zwar nicht alle Network-Stationen von der neuen CI-Strategie so begeistert gewesen – schließlich betone die dergestalt visualisierte Einheit auch die Abhängigkeit der kleinen Sender, die teilweise auch eine eigene SI-Strategie verfolgen.⁷³ Im Prinzip werde das Symbol aber auf allen

⁷³ Manchmal gibt es auch Probleme zwischen Key Station und regionalen Networksendern, die inhaltlicher Natur sind. So wurde z.B. ein Poster für ein Drama abgelehnt, das mit einer Pistole als Key Visual warb. Der Regionalsender empfand es als zu gewalttätig – in ruralen Gegenden, wo man vielleicht nicht unbedingt mit solchen Problemen konfrontiert sei, könne das die Zuschauer irritieren.

Drucksachen und Visitenkarten verwendet. Um die Maßnahmen ausreichend zu erklären, wurden die PR-Zuständigen der Sender in Tôkyô zentral gebrieft und gemeinsame bzw. von der Key Station unterstützte Aktionen der einzelnen Sender geplant. Gerade in Zeiten des Multi-Channeling sei es wichtig, den Zusammenhalt zu stärken und ein einheitliches Bild zu präsentieren, was auch der Vermarktung von Programmen sehr zugute käme. Durch networkweite Events, PR und Programmentwicklung werde den Herausforderungen des neuen Fernsehzeitalters begegnet, die Network-Identität sei dabei wichtiges Zeichen nach innen und außen.

Die Planung und Produktion von Werbemaßnahmen wird größtenteils inhouse abgewickelt, die Mediabuchung außerhalb des Networks geht je nach Bedarf über Agenturen. Die Marketingabteilung plant Marktforschungsaktivitäten, die als Auftragsforschung extern abgewickelt werden. Klassisch waren bisher Untersuchungen zur Zusammensetzung des Publikums bzw. den Seh- und Lesegewohnheiten der Zuschauer. Das Feedback zu neuen Programmangeboten soll dabei ab Sommer 1998 intensiver und regelmäßiger untersucht werden, wobei man nach segmentierten Zielgruppen (Target-Segmentation) direkte Interview-Befragungen durchführt, beispielsweise unter Schülerinnen in Shibuya. Die Ergebnisse sollen dann direkt in die Programmplanung einfließen und als Bericht jeweils Ende Mai und Ende November erscheinen.

Image-Kampagnen

Allgemeine Programm-Kampagnen laufen regulär zum Programmwechsel im Frühling und Herbst. Hier liegt eindeutig der Schwerpunkt der Werbeaktivitäten TV Asahis – es ist fraglich, ob man überhaupt von originären SI-Kampagnen sprechen kann, denn bis auf die PR-wirksame Kommunikation der Network-CI und des entsprechenden Designs wird kaum etwas unternommen.

Im Rahmen der Programm-PR und -werbung wird auch ein jährlich bzw. zweijährlich neugestalteter Station Claim (*station catchcopy*) präsentiert, eine Art Leitsatz, der in Kombination mit dem Logo als Anhängsel zu Programm-Teasern oder in der Printwerbung auftaucht und für alle Network-Stationen gilt. 1994 lautete der Station Claim „*Arimasu*“ („Haben wir!“), im Jahr darauf „*Itsumo*“ („Immer!“), wobei auf einen bekannten John Lennon-Song angespielt wurde, in dem die Line vorkommt. 1996 verkündete TV Asahi programmatisch „*On*“ („An“ bzw. „Dran“), im darauffolgenden Jahr und auch 1998 wurde der Halbsatz „*...ga, ii ne*“ (das xy-Programm „...ist klasse, nicht wahr!“) verwendet.

Die Claim/Logo-Kombinationen werden am Ende von Programm-PR (15 bis 30 Sekunden bzw. 12+3 bzw. 27+3) gesendet. Da Zeitungsanzeigen sehr teuer seien, beschränken sich die Insertionen fast nur auf das Kantô-Gebiet. Hier werden vor allem Anzeigen im TV-Teil oder auch ganzseitig im Panoramaformat favorisiert. Bei Zeitschriften konzentriert sich die Mediastrategie insbesondere auf TV-Zeitschriften wie TV Guide, aber auch Frauen-Wochenzeitungen – je nach Zielgruppe. Wichtige neue Programmangebote werden auch schwerpunktmäßig mit Postern beworben. Electronic Billboards in Shibuya und Harajuku (Super Lisa, Astro) seien besonders effektiv, da hier eine hohe Kontaktquote gegeben ist. Als Beispiel für programmabhängige Werbung nennt Hoshi eine ganzseitige Printanzeige, die den Sänger Sam, den frischgebackenen Ehemann des legendären Supertarento Amuro Namie grinsend in Großaufnahme zeigt. Die Headline „*Omedetô. Yoi o-shôgatsu.*“ („Frohes Neues Jahr!“) ist doppeldeutig: Einerseits erschien das Motiv tatsächlich zum Jahreswechsel, andererseits kann die allgemeine Grußformel als Glückwunsch zur Schwangerschaft von Amuro interpretiert werden.

Kampagnen und Aktionen zur Programmwerbung

Angesichts der beschränkten SI-Aktivitäten versucht TV Asahi vor allem über die Programmangebote zu werben. Ein Imagewandel beim Publikum ist zwar dringend gewünscht, soll aber durch Inhalte funktionieren. Man will mehr jüngere Zuschauer ansprechen, was im Fall des o.g. Posters funktioniert hat, das als „interessant“ beurteilt wurde (allerdings konnten die Älteren mangels Kontextwissen damit nichts anfangen). Die Strategie zur Publikumsverjüngung umfaßt insbesondere Events, wie z.B. ein Konzert der Sängerin Ogura Maki, organisiert und gesponsert von TV Asahi. Die Aktivitäten der Programm-PR und -werbung lassen sich in verschiedene Bereiche einteilen, die im folgenden am Beispiel des Programmwechsels im April 1997 beschrieben werden:

- Programm-PR im eigenen Medium (*jisha baitai no bansen*)

In o.g. Form wurden Programmspots (Teaser und Trailer) gesendet, außerdem spezielle „Werbesendungen“ für neue Programme, in denen die Storys, Stars und Hintergründe vorgestellt wurden.

- Programm-PR und Werbung in anderen Medien/andere Werbeformen

Printmedien: Anzeigen in Tageszeitungen zu wichtigen neuen Angeboten, (ganzseitig und kleiner im TV-Teil), schwerpunktmäßig kurz vorher und am Tage der Erstausstrahlung; in 21 Zeitschriften (Programmzeitschriften, Frauenzeitschriften) ganzseitige Farbanzeigen und 1/4

Seite schwarzweiß; Poster: insbesondere als Verkehrswerbung an Bahnhöfen und in Zügen (*nakazuri*), teilweise kleine Wimpel oder Fahnen an JR-Bahnhöfen.⁷⁴

Bemerkenswert sind die Kooperationen mit den Verkehrsbetrieben (JR und Eidan Chikatetsu). TV Asahi postierte an wichtigen Aus- und Übergängen bzw. Fahrkarten-Kontrollpunkten (*kaisatsuguchi*) genau zum 1. April opulente Blumengebinde (Orchideen etc.) mit Hinweiskärtchen: „Omedetô gozaimasu. Die Freshman-Kampagne von TV Asahi.“ („Herzlichen Glückwunsch...“). Der erste April ist nicht nur Tag des Programmwechsels, sondern auch Start des Fiskaljahrs, an dem die neuen Firmenangestellten (Freshmen) ihren Einstand begehen. Zusätzliche Poster wiesen auf die „Freshman Campaign“ sowie neue Gesichter und Programme hin. Zielgruppe sind zwar primär die Firmenneulinge, aber der Effekt war sehr breit gestreut, was viele positive Reaktionen belegen.⁷⁵ Hoshi nennt es ein Grundproblem, daß die Werbemöglichkeiten im Verkehrsbereich ziemlich limitiert seien: Wenn man etwas Ungewöhnliches machen wolle, müsse es den Verkehrsunternehmen wirklich gefallen und noch einen Benefit, wie hier nach dem Motto „Unser Dorf soll schöner werden“, für sie bringen. Bei anderen Tie up-Aktionen gab es z.B. Cross Promotion zwischen dem Sender und den Vergnügungsparks an den Keiô- und Inokashira-Bahnlinien. Asahi nutzt auch die im Zentrum Tôkyôs fahrenden Busse. So werden die Linien, die am Ark Hills Komplex vorbeiführen oder auch der Shuttlebus No. 1 (zwischen Shimbashi und Shibuya) regelmäßig mit entsprechenden Werbepostern vollgehängt.

- Merchandising-Goods: es gibt Doraemon-Buttons, Kappen, T-Shirts etc., die aber kaum richtig vermarktet werden, auch weil es keinen eigenen Shop gibt (Raumproblem). Geplant sind mehr Tie up-Aktionen zwischen dem Sender und Herstellerfirmen. Bisher gibt es hauptsächlich Artikel für Kinder (Anstecker, Notizblöcke), aber das bringt vom Verkauf und vom Image-Effekt her eher wenig. Telefonkarten in kleinen Auflagen mit beliebten Announcern und Stars werden insbesondere als Aboprasent für Zeitschriften vermarktet. Wichtiger als der Verkauf ist hierbei die Publicity, wodurch der Artikel dann zum Werbemedium werde.

- PR-Zeitschriften/Homepage

Die hauseigene PR-Zeitschrift „Prio“ (geplante Auflage ca. 30.000 Exemplare) enthält Informationen und Hintergrundstories zu Programmen sowie Studio-Geschichten, die auch

⁷⁴ Beispiel für eine effektvolle, interaktive Aktion: auf *nakazuri*-Postern im Zug wurden seltene Kanji abgebildet, der Inhalt und Zusammenhang aber nicht weiter erklärt (ohne Abbildungen, nur mit Logo). Die Leser des Plakats wurden aufgefordert, per Preisausschreiben den Sinn zu erraten, als Gewinn gab es Fahrräder etc.

⁷⁵ Angesichts des Erfolgs wurde die Freshman-Kampagne auch 1998 wieder aufgelegt.

per Homepage abgerufen werden können. Dabei legt TV Asahi Wert auf häufig wechselnde Inhalte und ein regelmäßig verändertes Design.

- PR-Events

Zu speziellen Dramas werden ergänzende Promotionaktionen veranstaltet, à la „meet the stars“, die dann z.B. vor dem Bahnhof stehend Rosen verteilen und Quizfragen stellen. Außerdem gibt es über das Jahr verteilt verschiedene PR-Aktionen der einzelnen Abteilungen, die in Zukunft noch besser koordiniert werden sollen. Beispiel für ein besonderes Event ist das „Rainbow Town“-Fest in Ariake, wo vom 1. bis 10. August 1997 so etwas wie ein Vergnügungspark auf Zeit geschaffen wurde. Nach dem Motto „TV Asahi wo asobô“ gab es Konzerte, Sportveranstaltungen, Live-Sendungen, Spiele etc. – mit großem Publikumsandrang.

- Aktionen für Network-Sender

Um den Network-Aspekt zu stärken, müssen populäre TV Asahi-Announcer auf anstrengenden PR-Touren durch die Provinzen reisen. Außerdem findet ein regelmäßiger, von der Key Station moderierter Informationsaustausch in Form von Meetings und Konferenzen statt.

Fazit/Konsequenzen

TV Asahi ist um mehr jüngere Zuschauer bemüht, die neben attraktiven Programmen hauptsächlich durch gezielte Aktionen und PR-Events interessiert werden sollen. Die Imagemaßnahmen beschränken sich allerdings auf eine einheitliche CI-Richtlinie für das Network, wobei eher das Design in Form des Network-Logos im Vordergrund steht. Man ist damit aber recht zufrieden und glaubt eigentlich nicht an die Notwendigkeit originärer SI-Kampagnen wie bei Fuji TV oder NTV. Die Werbung konzentriert sich demnach maßgeblich auf die Programminhalte, die als „Werbefläche“ betrachtet werden. Da die Quote als Spiegel der Werbeeffizienz betrachtet werden könne, sei eine weitere Verstärkung von Programm CM (Teaser/Trailer) mit Logo/Station Claim-Anhängsel beabsichtigt. Angesichts des Media Big Bangs habe TV Asahi keine Rezepte. Sicher sei allerdings, daß die Qualität und Attraktivität der Programme auch im globalen Sinne gewährleistet werden müsse, denn viele japanische Sendungen seien einfach nicht exportierbar bzw. vermarktbar. Die Zusammenarbeit mit ausländischen Sendern und die internationale Programm-vermarktung sollen ausgebaut werden, wie z.B. das Kooperationsprojekt „Spaceship Earth“ (TV Asahi, RTL/BRD, ITV/GB).

4.4 Tôkyô Broadcasting System (TBS): Profilierung durch exklusive Events

Das Unternehmen

TBS gehört zum Mainichi-Medienkonzern, dessen Kern die gleichnamige große Tageszeitung darstellt.⁷⁶ Mainichi hält Anteile am Sender bzw. dem TBS-Nachrichten-Network JNN (Japan News Network), dem außer der Key Station in Tôkyô (TBS) und der Substation in Ôsaka (MBS) 26 Networksender angeschlossen sind. Im Tôkyôter Stadtgebiet gilt TBS als größte Rundfunkgesellschaft vor Ort, die besonders einflußreich auf lokale Berichterstattung sei. Durch JNN ist TBS in vielen Ländern in Büros vertreten, verschiedene Tochtergesellschaften im Produktions- und Eventbereich bieten eine umfassende Infrastruktur. Mit ca. 1.500 Mitarbeitern in der Kernfirma erwirtschaftete das Unternehmen im Fiskaljahr bis März 1997 202,6 Mrd. Yen.

Allgemeines⁷⁷

TBS residiert mitten in Akasaka im neuen „Big Hat“-Gebäude mit dem markanten, weithin sichtbaren Heliport, der dem Haus den Namen gab.⁷⁸ Aber es gibt weit mehr als nur einen eindrucksvollen Wolkenkratzer – TBS hat eine Metro Plaza geschaffen mit Eventspace (Akasaka Blitz), Musical Theater, Biergarten und allerlei Restaurants und Shops drumherum. Dies ist organisch gewachsen, wie man am alten TBS-Gebäude (TBS Kaikan) erkennen kann, in dem sich auch der Fanshop befindet. Den Platz schmücken außerdem riesige Ultraman-Figuren, Plakate, Fahnen und Programmwerbung für TBS. Der U-Bahneingang nennt sich *TBS-mae*, was an die Blütezeit der Kaufhäuser erinnert, die damals die Kunden per eigenem U-Bahnzugang ins Gebäude lockten (*Mitsukoshi-mae*). Zwischen dem Eingang und dem Gebäude bietet ein überdachter Walkway reichlich Flächen für Plakate und Anzeigen. Im hochmodernen Big Hat (bezogen seit 1994) residieren auch verschiedene ausländische Fernsehsender, mit denen TBS im Newsbereich kooperiert (Austausch von Material, Equipment, Staff), z.B. CBS (USA) oder ZDF (BRD).

⁷⁶ Im Printbereich gehören dazu: Mainichi Shimbun, Mainichi Daily News (seit 1922), viele Wochen- und Monatsmagazine, z.B. Sunday Mainichi (ältestes Wochenmagazin in Japan), Mainichi Graph, Economist etc.

⁷⁷ Interview am 26.03.1998 mit Iwata Chikako, Tani Norihiko, Aoki Tadasuke (International Affairs/Media-Planungsabteilung), Koike Yuki (Programmabteilung), Nagata Mamoru und Komatsu Tadayoshi (Werbeabteilung).

⁷⁸ Eindrucksvoller Spielkram: Der Heliport wird je nach Wettervorhersage mit verschiedenen Farben angeleuchtet – Regen wird mit blau, klare Sicht mit orange, Wolken mit weiß annonciert.

Vom Programmprofil her ist TBS besonders stark im Newsbereich und bei populären Dramen (z.B. *Stalker 1997*, *Hotel 1997/98*). Der Sender konzentriert sich verstärkt auf die Zielgruppe der ab 25jährigen (mit News, Sports, speziellen Dramas und Variety Shows) – anders als Fuji TV und NTV, deren Hauptzielgruppen in den Altersgruppen von 10 bis 20 und von 20 bis 25 Jahren liegen (Koike). Am 1. April 1998 startete ein eigener 24-Stunden-Newschannel („News Bird“). Weiterhin ist TBS über eine Beteiligung von zehn Prozent beim Digitalsender SkyPerfecTV engagiert. Man kann sich im TBS Fanshop über SkyPerfec TV informieren und registrieren lassen. Wesentliches Merkmal ist auch der hohe Anteil an eigenen Produktionen: 70 Prozent der Programme (*bangumi sofuto*) werden intern produziert.

CI, Marketing und Werbung im Unternehmen

TBS hat angesichts o.g. Location, der Dynamik der Mitarbeiter und weitgehend stabiler Quotenentwicklung eigentlich eine positive Ausstrahlung. Das Image ist insbesondere bei jungen Zuschauern von populären Dramen geprägt, die sich teilweise mit gesellschaftlich relevanten, aktuellen Themen auseinandersetzen (z.B. „Stalker“/Voyeurismus).

Doch der Schein trügt. Noch vor einiger Zeit wurden TBS-Kameraleute auf offener Straße beschimpft und mußten das Senderlogo unkenntlich machen, um dem Volkszorn zu entgehen. Hintergrund ist das sogenannte „*TBS Ômu mondai*“, der Skandal um die Verwicklung des Senders in die Ermordung einer Familie im Zusammenhang mit den Machenschaften der Aum Shinrikyô-Sekte, die für die Giftgasanschläge in der Tôkyôter U-Bahn 1995 verantwortlich war.⁷⁹ Der Anwalt Sakamoto, der Opfer der Sekte vertrat, wurde 1989 samt seiner Frau und kleinem Kind bestialisch umgebracht. 1996 kam heraus, daß er zehn Tage vor seiner Ermordung für die Wide Show „*Sanji ni aimashô*“ (Talk um drei) bei TBS ein Interview zu seinen Aum-Ermittlungen gegeben hatte, welches der verantwortliche Producer vor der Ausstrahlung einer Aum-Führungsperson zeigte. Die Verschleppungstaktik bzw. Vertuschung dieses Vorfalls zog den gesamten Sender in Mitleidenschaft. Als im Herbst 1995 die Wahrheit herauskam, wurde u.a gefordert, TBS deswegen aufzulösen. Eine allgemeine Debatte um Medienethik und die grundsätzliche Rolle der Rundfunkmedien entbrannte. TBS versuchte mit Aufklärung in Sondersendungen und interner Revision dem Problem beizukommen. Der verantwortliche Producer gab allerdings an, „sich nicht erinnern zu können“, was die Gemüter nicht gerade beruhigte. Zwar rollten einige Köpfe, die Sendung wurde gestoppt und man richtete ein externes Expertengremium „*Hôsô no kore kara wo kangaeru kai*“ (Think Tank zur Zukunft des Rundfunks) ein. Trotz eines Schuldbeweises und

⁷⁹ Vgl. hierzu Asahi Nenkan 1997, S. 340/341

diverser Maßnahmen klebt aber der Ruch des „mangelnden Eingeständnisses von Verantwortung“ weiterhin zäh am Sender. Vor diesem Hintergrund hat TBS ein „Image up“ mehr als nötig. Man will aber nicht allzusehr „auf die Pauke hauen“, sondern langfristig und behutsam vorgehen. Anders als bei NTV und Fuji TV werden deshalb keine gesonderten Imagekampagnen durchgeführt, sondern über Programme, Events und CD gearbeitet.

Durchführung und Organisation

Die Konzeption von Werbung läuft inhouse, für TV CM und Design lobt TBS Wettbewerbe aus, d.h. man bittet die Standard-Agenturen, aber auch ein paar TV-Producer, die man kennt, um konkrete Gestaltungsvorschläge gemäß Briefing. Die Mediabuchung (also für Printmedien außer im Konzernzusammenhang) wird fast ausschließlich über Agenturen abgewickelt. Programmwerbung und PR werden hauptsächlich selbst produziert, teilweise in Zusammenarbeit mit kleineren Produktionsfirmen. Während der Entstehung von Werbekampagnen wird der Stand der Dinge ständig abgestimmt, je nach Zuständigkeiten zwischen Agentur- und Programmredaktion bzw. Werbeabteilung.

TBS arbeitet im wesentlichen immer mit den selben Agenturen zusammen, allen voran Dentsû, dann Hakuhôdô, die anderen rangieren eher unter „ferner liefern“. Mit den genannten Unternehmen gibt es eine langfristige Zusammenarbeit bei der Vermarktung von Werbezeiten, wobei die Monopolstellung Dentsûs (*dokusen*) betont wird. Man komme nicht daran vorbei, schließlich sei Dentsû „Branchenkönig“ („*Dentsû wa ôsama.*“). Auch bei Events sei das Unternehmen führend, eine Kooperation deshalb geradezu zwingend.

Marktforschung wird in verschiedenen Abteilungen konzipiert und teilweise selbst, häufig auch von externen Unternehmen durchgeführt. Standard sind (Telefon-) Befragungen zur Aufmerksamkeit gegenüber TV- bzw. Radioprogrammen, sowie allgemeine Umfragen (*seron chôsa*) zu diversen Themen. Programmproducer testen neue Sendeformate und Konzepte an Hausfrauen, Schülern etc., mittels Gruppeninterviews. Außerdem werden Befragungen der Zuschauer durch TV- und Radiomagazine und die entsprechenden Rankings unterstützt.

Imagewerbung für TBS

Wie alle Sender pflegt TBS die Tradition eines jährlich bzw. halbjährlich alternierenden Station Claims, der jeweils zum Programmwechsel vorgestellt wird. Seit den 70er Jahren sind das vornehmlich Variationen, die die Kanalnummer 6 in immer wieder leicht abgewandeltem Kleide präsentieren, so z.B. „Das Zeichen des Frühlings: Kanal 6“ (1970) („*Haru no sain wa,*

roku channeru“) oder „Der ganze Frühling! Der April auf Kanal 6“ etc. In der Herbstkampagne 1979 tauchte erstmals der Claim „TBS for the Best“ auf, der bis 1986 fast durchweg Verwendung fand. Danach lief zwei Jahre der Leitspruch „*Kokoro ni ii kara, roku channeru*“ („Wegen des guten Gefühl, Kanal 6“, 1986/87), schließlich kleinere, eher unzusammenhängende Kampagnen.

1991 wurde bei TBS ein unternehmensweites CI-Konzept mit konsequentem Corporate Design eingeführt. Die Station Claims variieren aber weiter recht konzeptionslos, so äußern z.B. verschiedene Anime-Charakter (stellvertretend für die Zuschauer) „*Terebi ga suki desu*“ („Ich mag Fernsehen“, 1992). In den Jahren 1994 bis 1996 lief die „Yes, TBS“-Kampagne, die ganz CI-mäßig aus 4.175 internen und externen Vorschlägen ausgewählt wurde. In diesem Rahmen wurden kurze CM als fünfsekündiges Anhängsel an Programm-Trailer etc. produziert, kleine Animationen mit variierenden Ideen und dem Station Claim „Yes, TBS“ am Ende ohne Nennung der Kanalnummer.⁸⁰

Die neuen Spots ab 1996 spielen dagegen wieder mit dem TBS-Logo und der „6“, die in verschiedenen Varianten animiert wird. Dabei ist die Kugel, d.h. der „Bauch“ der Zahl, Projektionsfläche, um die verschiedenen Programminhalte (von Variety bis Sport) vorzustellen. Im Herbst 1997 wurden vielerlei solcher Varianten produziert, aber wegen der mulmigen Atmosphäre durch den Aum-Skandal nicht alle gesendet. TBS entschied sich also, lieber eine ruhigere Taktik zu verfolgen und nicht zu sehr die Besonderheiten und Vorteile des Senders herauszustellen. Darüber hinaus wurde versucht, mittels sehr temporeicher Animation-CM des populären Künstlers Otomo Katsuhiro („Akira“), Sympathien zu gewinnen und gleichzeitig das Image zu modernisieren. Die verschiedenen Animationsvarianten zeigen eigentlich keine Handlung, sondern setzen die „6“ als Teil der Otomo-Bilderwelt ein. „Man soll sich ganz bewußt fragen: Ist das etwas TBS?“ (Nagata). Die Verwendung von Anime soll auch auf die Vermarktung von TBS-Programmen im Ausland positiv wirken.

In letzter Zeit versucht TBS, sich insbesondere über Sport-Exklusivübertragungen (*all rights*) wie das Masters-Turnier zu profilieren. Das weltweite Top-Event des Golfsports wird bereits seit 1976 exklusiv von TBS übertragen. 1997 machte der Sender diese Tatsache zum Vehikel einer großen Imagekampagne. Man setzte voll auf die Ausstrahlung des farbigen Ausnahmetalents Tiger Woods, der als Star der Kampagne in vielerlei Anzeigen, Postern und Spots erschien. So schaltete man beispielsweise ganzseitige Anzeigen in der Mainichi und Nikkei

⁸⁰ Z.B. sieht man einen blauen Zylinder, der von weißen Handschuhen wie zum Gruße vom Zuschauer gezogen wird... „Yes, TBS“ (Schriftzug und Stimme aus dem Off). Eine andere Variante zeigt eine stilisierte rote Ampel. Als sie umspringt, läuft das grüne Männchen aus dem Bildrahmen heraus und der Claim erscheint.

Shimbun, wobei letztere wg. des hohen Leser-Anteils an älteren Businessmen als besonders zielgruppenaffin für das Thema Golf betrachtet wird. Ein eigener Masters-Train (Waggon auf der Chiyoda-Linie), große Werbetafeln (z.B. am Tôkyû Bunka Kaikan in Shibuya), Kino-Spots, eine eigene Internet-Homepage mit Spielständen und Hintergrundinformationen und diverse Events ergänzten die Aktivitäten. Angesichts des großen Erfolgs von Tiger Woods hatte sich das Risiko gelohnt, so stark auf diesen Imageträger zu setzen: Die Quoten waren sehr gut und TBS konnte einen positiven Image-Effekt verzeichnen.⁸¹

Ähnliche Wirkung versprach sich der Sender vom nächsten Sport-Großevent, den Volleyball-Weltmeisterschaften im November 1998, die TBS exklusiv übertrug und promotete. Demgemäß wurde die Metro Plaza bereits seit Monaten mit lebensgroßen Maskottchen-Figuren, riesigen Plakaten und Ankündigungen zugesperrt. Die meisten Mitarbeiter im Big Hat tragen kleine Anstecker mit dem Event-Logo, einer kleinen Krone, am Revers.

Allgemeine Werbe- und Programm-PR-Aktivitäten

Wie allgemein üblich, wird zum Programmwechsel besonders viel geworben, dazu gehören auch spezielle Aktionen, um das Image hervorzuheben (Programme und Events zu Weihnachten und Neujahr, Beteiligung am Ginza Matsuri etc.)

Die Werbeaktivitäten von TBS gliedern sich in drei Bereiche:

- Werbung (durch Nutzung anderer Medien)
- Publicity (PR-Materialverwertung, d.h. „unbezahlte“ Werbung)
- Werbung über das eigene Medium
- Klassische Werbung

Im ersten Bereich wird vor allem für Programme, insbesondere für Dramen, viel geworben, denn sie gelten neben Nachrichten als Aushängeschild des Senders. Bei einer gewöhnlichen Laufzeit von drei Monaten ist die Zeit zu kurz, um die Popularität beispielsweise durch Publicity oder Mundpropaganda effektiv zu erhöhen. Deshalb wird speziell zum Start viel Werbedruck erzeugt, z.B. durch klassische Anzeigen, die je nach Budget und Zielgruppe in entsprechenden Printmedien geschaltet werden, besonders viel in Programmzeitschriften.

Direkte Werbekooperationen gibt es mit den U-Bahnbetrieben, bei denen durch Tie up-Aktivitäten (Cross Promotion) vor allem aktuelle Dramen gepusht werden. So werden z.B. SF Metrocards (prepaid tickets) mit Motiven oder Stars aus den Sendungen bedruckt, was

⁸¹Vgl. hierzu detailliert die Ausführungen von Suzuki Shinji (TBS Programmwerbung) (1997): *Ryôshitsu no bangumi wo teikyô suru shisei to shinrai wo appiiru* (Mit guten Programmen das Vertrauen (der Zuschauer) gewinnen).

einerseits die Bekanntheit des Dramas oder der Stars erhöht, andererseits für die Bahn einen positiven Imagetransfer und steigenden Absatz (Sammlerprodukte) bedeutet. TBS darf dafür teilweise gratis Poster aufhängen, was eine gewisse „Bepflasterung“ häufig frequentierter U-Bahnhöfe zur Konsequenz haben kann (z.B. das Einwickeln von Pfeilern einer ganzen Station mit TBS-Postern, siehe auch Abbildung im Anhang). Außerdem werden natürlich (und gegen Gebühr) *nakazuri*-Plakate in den Waggons bzw. Poster in und an Bahnhofsgebäuden aufgehängt. Um den Eindruck zu erhöhen, werden dabei bestimmte Werbeflächen (z.B. der Übergang zur Chiyoda-Linie am Shinjuku-Bahnhof) schwerpunktmäßig belegt, d.h. ganze Gänge oder Wandflächen sind einheitlich mit TBS-Plakaten bestückt. Auch die elektronischen Displays in Shibuya oder Shinjuku seien wegen dieser hohen Kontaktqualität präferiertes Werbemedium.

- Publicity/PR

Ebenfalls im Publicity-Bereich sind gemeinsame Aktivitäten, also Tie-ups, mit den Verkehrsbetrieben häufig. So werden bekannte *tarento* schon mal zum „Bahnhofschef für einen Tag“ ernannt, was im übrigen auch in der Variante „Polizeirevier-Chef“ u.ä. gut funktioniert. Man nutzt die Identifikation mit Personen „aus dem richtigen Leben“, die ein hohes Ansehen genießen und täglich mit vielen Menschen zu tun haben. Das Drama bzw. der Star profitiert von diesem Image und die Behörde profitiert ihrerseits von der Popularität des „Stellvertreters“, insbesondere bei jungen Leuten. Das Ganze wird pressewirksam inszeniert, mit einer Horde von Reportern, autogrammhungrigen Fans und allerlei Unterhaltungselementen, was sich besonders gut in der Berichterstattung macht.

TBS legt besonderen Wert auf exzellentes PR-Material. Die Materialien zu den neuen Dramas etc. gehen ab Mitte Februar raus, d.h. die Zeit bis zum Programmwechsel wird intensiv zur Bearbeitung der Presse genutzt. Vorteilhaft seien insbesondere sehr gute Fotos, mit denen man fast „wie mit einer Waffe“ operieren könne, denn die Redaktionen suchten Abbildungen für den Programmteil nach Attraktivität des Motivs aus. TBS schickt den Zeitschriften deshalb besonders gute Fotoserien, die auch häufig farbig abgedruckt werden. Schließlich gehe es darum, sich bestens zu verkaufen (*kyoku wo uru*).

- Werbung im eigenen Medium

Je nach Programm werden in zielgruppenstrategischen Kontexten PR-Teaser und -Trailer bzw. Spot CM gezeigt, teilweise auch Pilotsendungen à la „The Making of...“. Die Eigenwerbesendung „Club 6“ stellt regelmäßig alle Programme vor: Es werden Ausschnitte gezeigt und bekannte „Experten“ diskutieren über Inhalte und ihre gesellschaftliche Relevanz. Zum Programmwechsel werden die Berichte in Zeitungen und Zeitschriften im Rahmen einer

„Special Week“ gesondert verarbeitet, d.h. die Zuschauer werden aufgefordert, Kommentare und Vorschläge einzubringen. Außerdem treten die Stars aus Dramas in anderen Sendungen, z.B. Variety-Shows, auf. So war z.B. Kimura Takuya, der Hauptdarsteller des neuen TBS-Dramas „Oda Nobunaga“, kurz vor Beginn der Ausstrahlung Gast in der Programm-Ranking-Show „King's Brunch“.

Weitere Werbeformen

Zu besonderen Anlässen bringt TBS spezielle Materialien heraus, so z.B. ein „Masters Guide Book“ und eine CD-ROM (in Kooperation mit Matsushita) zum Golfturnier, bzw. Publikationen zu einzelnen Dramas oder Sendereihen („Waku Waku Animalland“ etc.).

Die hauseigene, vierteljährlich erscheinende PR-Zeitschrift „Lovely“ enthält Programm-Informationen sowie Hintergrundberichte zu Locations, Stars, Reisetips etc. Sie wird zum Programmwechsel verteilt bzw. in Hotels, Banken und Kaufhäusern (Seibu) ausgelegt. In der Austastlücke der Fernsehübertragung sendet TBS „Data Parade“, ein spezielles Programmangebot (*moji hōsō*, Zeichen-Rundfunk), das über Internetzugang eine Art Verschmelzung zwischen Rundfunk und Computer vorwegnimmt.⁸² So kann man mittels PC und einer zusätzlichen Antenne auf dem Bildschirm einerseits aktuelle Programmfenster betrachten und sich zusätzlich über das Programm und vom Wetter über Sport bis hin zu Restaurant- und Fashiontips informieren.

Merchandising-Artikel werden als sehr wirkungsvoll angesehen, so sei der *goods appeal* von Maskottchen sehr hoch. Im neuen TBS-Fan Shop (seit 1997) kann man sich von dieser Einstellung überzeugen, neben Artikeln für einzelne Programme, z.B. den „King's Brunch Members Club“ findet sich die bekannte Anime-Figur Ultraman in vielerlei Varianten, es gibt einen (Unikat-) Purikura-Automaten mit TBS-Announcern und Stars als Rahmen und Telefonkarten mit beliebten Stars und Moderatoren oder zu bestimmten Events (für das Masters mit abgedrucktem Golf-Course). Um ähnliche Effekte wie mit NTVs „Nandarō“ erzielen zu können, hat TBS ein eigenes Maskottchen, den Knuffelhund „Dog Attivo“ vom schweizer Künstler Koebi Wiesendanger gestalten lassen. Dazu gibt es verschiedene Accessoires und *fancy goods* – der Hund taucht, anders als „Nandarō“, allerdings nicht in der Programmwerbung oder als Imageträger prominent auf.⁸³

⁸² Vgl. TBS Broschüre „Data Parade“.

⁸³ Einen Überblick zu Merchandising-Artikeln und zu anderen von TBS angebotenen Waren (vom Sofa zu Lebensmitteln bis zu Prada-Taschen und Hermès-Schirmen) bietet der Katalog „TBS Taste“ (Sub-Titel: More stylish, goods and foods for your life). Damit positioniert sich der Sender in einem direkten Lifestyle-Kontext.

Im Eventbereich gibt es verschiedene Tie up-Aktivitäten, z.B. mit dem auf dem Gelände befindlichen Akasaka Musical Theater (Werbung für das Musical „Phantom der Oper“ im Programm bzw. gemeinsame Aktionen) und den anderen Sponsoren (der Pharmafirma Kyôsan Daiichi Seiyaku und der Versicherung Nihon Seimei).

Eine neue Variante ist Werbung auf elektronischen Displays an Convenience Store-Kassen (vor allem bei Family Mart). Die recht großen elektronischen Anzeigen sind zum Kunden gerichtet, damit er darauf die Artikel und den Preis überprüfen kann. Wenn nicht gerade diese funktionalen Informationen erscheinen, werden z.B. Programmhinweise und Merchandising-Produkte gezeigt. Auch in Karaokeboxen laufen zwischen den Songs kurze CM, was der TBS-Werbeleiter mit „Wir Japaner machen halt überall Geschäfte“ kommentiert.

Fazit/Perspektiven

Trotz oder vielleicht auch gerade wegen der Imageprobleme durch den Aum-Skandal hat TBS keine speziellen Gegenmaßnahmen in Form einer SI-Kampagne unternommen. Vielmehr versucht sich der Sender über Programminhalte und große Werbeaktionen im Rahmen besonderer Events – exklusive Sportveranstaltungen wie das Masters Golfturnier – zu profilieren. Im Gegensatz zu pointierten Maßnahmen soll also eher „sanft“ und langfristig eine Verbesserung erreicht werden (bis der Skandal in Vergessenheit gerät?). Als Zukunftsstrategie baut TBS einerseits auf die zunehmende Digitalisierung der eigenen Programmangebote und die Beteiligung an neuen Sendern (SkyPerfecTV). Als weiteres Standbein soll die Produktion und internationale Vermarktung von Programmen ausgebaut werden.⁸⁴

Message: „Wir stellen für die Zuschauer die richtige Mischung zusammen, genauso gut wie unser Programm.“
Bestellung per Post, Fax oder Internet.

⁸⁴ Klassiker wie „Kato und Ken“ oder „Waku waku animal land“ konnten in zwanzig Länder verkauft werden, Animation-Produktionen gehen in letzter Zeit verstärkt nach Frankreich. Um diesen Geschäftsbereich zu unterstützen, hat TBS umfangreiche, mehrsprachige Promotion-Materialien, so z.B. eine DVD in Mandarin, Englisch und Koreanisch, produziert.

4.5 Fuji TV: Image durch kreative Kampagnen

Das Unternehmen

Wie oben anhand von Image-Untersuchungen erläutert wurde, ist Fuji TV *der* Vorreiter der ganzen Branche in puncto SI-Strategien. Diese Ausführungen gehen deshalb ausführlicher als bei den anderen Fällen auf einzelne Kampagnen ein (1990-1998).

Fuji TV ist Teil der Fuji Sankei Communications Group. Die Firmengruppe besteht aus 97 Unternehmen der Bereiche Fernsehen, Zeitung, Radio, Verlag, Musik und Video, Direktmarketing, Immobilien und Museums-Management. In dem Kern des Konzerns ist die Zeitung Sankei Shimbun⁸⁵, wobei aber der TV- und Radiosender die Gruppe dominiert. Nippon Broadcasting, Inc. ist mit 37 in Japan angeschlossenen Sendern in der japanischen Radioindustrie führend. (Reichweite: 96 Mio. Menschen täglich.) Im März 1957 ging Fuji TV als Chûô Terebishon als vierter Privatfernsehsender im Raum Kantô auf Sendung, im Juni 1957 erfolgte die Umbenennung in Fuji TV. Seit August 1997 ist der Sender als Aktiengesellschaft eingetragen. Zum Fuji Network System (FNS) gehören gegenwärtig 28 Sender. Das Unternehmen beschäftigte 1997 1.467 Mitarbeiter. Im am 31. März 1997 geendeten Geschäftsjahr wurden Umsätze von 303.656 Mio. Yen erwirtschaftet. 1994 konnte der Konkurrent NTV erstmals die „Triple Crown“ – den brancheninternen Preis für höchste Einschaltquoten – gewinnen, der vorher 12 Jahre in Folge Fuji zugekommen war. Schwerpunkte des Programm sind vor allem Unterhaltung, d.h. TV Dramen (z.B. Long Vacation, das Anfang 1996 lief und mit einer durchschnittlichen Einschaltquote von 36,7% auf Platz 2 der erfolgreichsten Programme 1996 rangierte)⁸⁶ sowie Variety Shows (z.B. die erfolgreiche Show „Waratte mo ii tomo“ mit Tamori oder die Show „SMAP“)

Allgemeines

Fuji TV ist die momentan beliebteste TV-Station – zumindest wenn es darum geht, einen Schulausflug bzw. eine Besichtigung zu machen.⁸⁷ Das liegt vor allem an der neuen fashionablen Location in Daiba, einer künstlich geschaffenen Seaside-Enklave in der Tôkyô-Bucht mit Hotels, Restaurants, exklusiven Wohnungen und zahlreichen Shops sowie Amusement Facilites wie z.B. Sega Joypolis. Als *dating place* beliebt, bietet Daiba

⁸⁵ Printmedien: Sankei Sports, The Fuji Evening News, The Japan Industrial Journal, The Sankei Living Shimbun, The Ôsaka Shimbun im dazu gehörenden Verlag Fuso Publishing, Inc. (seit 1984 werden Bücher und Magazine wie z.B. die Frauenzeitschriften ESSE oder Caz für junge Frauen publiziert).

⁸⁶ Vgl. Shichôritsu samarii. JOCX TV Summary '97. Juli 1997, S. 30.

romantische Perspektiven der Rainbow-Hängebrücke und man wähnt sich in San Francisco, nicht auf einer Müllinsel. Wenn man mit dem automatisch gesteuerten Zug Yurikamome (Möve) gen Daiba fährt, taucht das Fuji TV-Gebäude wie ein futuristisches Landmark auf: der Sender sitzt in einer riesigen Raumstation (im 16:9 Breitbild TV-Format) mit einer Titanium-Kugel in der Mitte, die nachts farbig angeleuchtet wird. Auch im Inneren gibt es viel zu sehen: Man kann Besichtigungen machen, die Aussicht genießen (z.B. auf die Freiheitsstatue, ein Geschenk Frankreichs!), Ausstellungen oder die Theatre Mall besuchen, sich an ausländischen Waren und Speisen delectieren. Tagsüber pulsiert der Platz oft von Schulklassen und Bustouristen, die die Aufforderung des Senders „Kommt nach Daiba!“ beim Worte nehmen und nun das virtuelle Produkt Fernsehen als greifbares Entertainment erfahren wollen. Neben den Attraktionen der Fuji Plaza, Studiotour und Aussicht bietet der Fan-Shop „F Island“ mit Fuji TV-Goods in verschiedensten Varianten allerhand: von Artikeln mit aufgedrucktem Logo (vom Notizblock zum Clip) bis zu speziellen Programm-Goods (Morgenshow-Wecker etc.) ist fast alles zu haben, so auch Artikel anderer, internationaler Sender (BBC, CBS) und von Bandai.

Der Sender selbst ist in Media Tower (Produktion/Studios) und Office Tower unterteilt, was zwar ganz logisch klingt, aber angesichts der häufigen Meetings und Konsultationen ein ständiges Gerenne durchs Gebäude mit sich bringt. Am Gebäude ist viel Corporate Design zu sehen, selbst die Plastikkegel zum Absperrern von Parkplätzen sind mit dem Logo, dem „Fuji-Auge“ (*medama*) besprüht. In den Fahrstühlen sind kleine Monitore angebracht, auf denen immer das aktuelle Programm zu sehen ist – die Mitarbeiter sollen sich ständig auf dem Laufenden halten.

CI und Allgemeines zu Werbe- und Marketingstrategien⁸⁸

Laut einer Untersuchung von Video Research assoziieren die Zuschauer Fuji TV mit „*akarui*“ (intelligent und heiter), „*tanoshii*“ (happy, unterhaltsam), „*sekkyokuteki*“ (positiv bzw. aktiv) und „*aidia ni tomi*“ (ideenreich) etc. Alle diese Faktoren machen die typische *Fuji TV-rashisa* aus, d.h. den originären Stil des Senders.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. Matsunô, Yôichi (1997): *Ikken terebi kyoku kengaku fû desu ga...*In: Brain 6/97, S. 124.

⁸⁸ Interviews am 06.04.1998 und 07.04.1998 mit Murao Seitarô (PR Senior Director) Hirose Hideaki (Abteilungsleiter PR), Takeuchi Shigeo (Senior Director Werbeabteilung) und Kaneko Yoko (Deputy Director/Publicity).

⁸⁹ Vgl. Yamamoto, Masami (1997): *Hasshin suru jôhō subete ni „rashisa“ wo morikumu* (Alle ausgesendeten Informationen müssen im „typischen Stil“ gehalten sein). In: Gekkan Minpô 6/1997, S. 12-16.

Angesichts der SI-Vorreiterposition von Fuji TV ist man von der Effektivität bzw. Notwendigkeit langfristiger Imagestrategien überzeugt: Man müsse die Imagebildung auch programmunabhängig kontinuierlich weiterführen, denn die Inhalte seien eine recht schnellebige Ware. Außerdem sei eine reine Orientierung an der Quote zu einseitig, denn das Image müsse in alle Richtungen wirken. Die Publicity zu den Kreativkampagnen hat dem Sender in vielerlei Hinsicht genützt. Die Werbewelt prämierte viele der Arbeiten, was sich als sehr vorteilhaft für den Werbezeiten-Verkauf erwiesen hat. Darüber hinaus sei das Image bei Berufsanfängern recht gut (*kakkoji, akarui* etc.), allerdings seien diese oft etwas enttäuscht, daß sie – wie in allen Sendern üblich – einen großen Teil ihrer Ausbildung (*shanaï kyôiku*) auch bei anderen Konzernunternehmen (Sankei Shimbun, Produktionsfirmen) absolvieren müssen, die imagemäßig nicht so attraktiv sind.

Werbung und Marketing im Unternehmen

Seit Anfang der 90er ist durch die CI-Implementation auch in die interne Organisation mehr Struktur gekommen. Bei der Planung von Programmen und begleitenden Maßnahmen arbeiten die Programmabteilung und die PR/Werbeabteilung eng zusammen. Man legt gemeinsam Guidelines für attraktive Programme und Marketingziele fest, wobei der generelle Grundsatz für die inhaltliche Ausrichtung „Zeitgeist-Orientierung“ lautet (*„jidai no nagare ga miemasu“*).⁹⁰ Gemeinsam versucht man auch, einen Rahmen für den neuen Station Claim bzw. die neue Kampagne zu finden, die als Richtlinie für die Agentur fungiert.

Die Agenturauswahl erfolgt nach Wettbewerbspräsentation, d.h. man brieft die Teilnehmer über die allgemeine Stoßrichtung und wartet dann die kreativen Vorschläge ab. In den Jahren 1990 bis 1997 ist wegen der sehr guten Zusammenarbeit mit Dentsû kein regulärer Wettbewerb gelaufen, man hat sozusagen mit den Kreativen – insbesondere Sasaki Hiroshi, Satô Masahiko und Nakajima Shinja – ein fruchtbares Langzeit-Verhältnis gehabt. Dabei habe auch das hohe Ansehen des Kreativ-Triumvirats eine wichtige Rolle gespielt, denn mit diesen Top-Leuten konnte sich Fuji TV einerseits Achtung in der Kreativszene sichern und andererseits die Werbetreibenden beeindrucken. Spätestens seit 1997 ist aber eine Neuorientierung angesagt und man suche unverbrauchte Talente, die eine originäre und schlagkräftige Kamapagne hinbekommen und dabei das hohe Niveau halten. Deshalb seien zukünftig neue Auswahlmodi relevant: Es gebe wieder offene Wettbewerbspräsentationen mit

⁹⁰ Viele Ideen für Programme kommen aus der Produktion, Mitsprache hat insbesondere die Verkaufsabteilung (*eigyô kyoku*), da sie die Werbekunden betreut, welche beim Inhalt letztlich „mitreden“.

mehreren Teilnehmern und komme nun weniger auf Berühmtheit oder Preise an, sondern allein auf Kreativität.

Die Werbeaktivitäten des Senders konzentrieren sich auf die Hauptstadt und umgebende Präfekturen, weil hier zwei Drittel der Zuschauer wohnen. Das sei zwar den Networkstationen gegenüber ein wenig unfair, aber wegen des Ungleichgewichts und der anderen Situation in den Regionen fahren die kleinen Sender ohnehin meist eigene Strategien und manche machen ganz andere Werbung.

Marktforschung

Allgemein liege Japan in dieser Hinsicht ziemlich zurück, in Amerika etwa wird weitaus intensiver Marktforschung betrieben. Fuji TV vergibt alle größeren Marktforschungs-Aufträge extern und läßt sich die Quoten und Rankings wie üblich von Video Research zuliefern. Auch die Imagepositionierung wird regelmäßig von diesem Institut untersucht. Problematisch sei z.B. das Thema „Programmmzufriedenheit“, da dies aufwendigen Computereinsatz und hohe Kosten bedeute („Vielleicht sollten mehrere Sender eine gemeinsame Studie in Auftrag geben?“ (Hirose)). Neben o.g. Imageuntersuchungen (die Fuji TV bisher insgesamt acht Mal in Auftrag gab) werden Studien zu Sehgewohnheiten durchgeführt, welche insbesondere für die Werbetreibenden wichtig seien, um die Zielgruppen gut den jeweiligen Programmen zuordnen zu können. Dafür erarbeitet die Marketingabteilung Kurzübersichten zu den einzelnen Programmen mit Quoten nach Zielgruppen etc.

Mediastrategie

Zum Programmwechsel im Frühling/Herbst wird ein größerer Aufwand getrieben, um die neuen Inhalte entsprechend zu pushen. Dabei werden alle großen Tageszeitungen belegt, bei Zeitschriften insbesondere TV-Magazine, weil die Streueffekte sonst sehr hoch sind und kaum ein Effekt nachprüfbar ist. Dieses Problem gibt es auch bei Außenwerbung, die man zwar generell als kontaktintensiv, aber wenig einschätzbar beurteilt. Deshalb legt Fuji TV mehr Gewicht auf Verkehrswerbung (*nakazuri* und Plakate).

Ein wichtiges Element der Mediastrategie ist die Werbung im eigenen Medium, da man solchermaßen die Zielgruppen am besten erreiche. Gute, kreative CM würden per Mundpropaganda bzw. Berichterstattung in der Fachpresse schnell bekannt und haben auch hohes Ansehen bei Sponsoren und Kreativen. Ein Grundproblem ist dabei aber, daß zur *golden time* die Werbezeiten – insbesondere bei attraktiven Dramas und Variety Shows – oft

ausgebucht sind, deshalb bekomme die PR/Werbeabteilung nicht so viel „gute“ Zeiten von der Planungsabteilung zugeteilt.⁹¹ Aus diesem Grunde wird zunehmend das Splitting von Trailern/Teasern (12 Sek.) und Kurzversionen der Image-Spots (3 Sek.) praktiziert.

Andere Werbe- und PR-Aktivitäten

- Programm-PR

Neben den Programm CM und Printwerbung werden eigene PR-Sendungen für neue Programme (30 bis 55 Minuten) gemacht, in denen Inhalte, Darsteller und Locations vorgestellt werden. Teilweise wird durch eine Pseudo-Handlung eine Dramaturgie entwickelt, quasi eine fiktionale Form der Fiktion. Zum Programmwechsel werden in der Nacht-Sendung „TV Academy“ die Inhalte und Stories erklärt – mittels der attraktiven Präsentationsform komme dies beim angepeilten Zielpublikum sehr gut an (Yamamoto 1998:13).

- PR Events

Fuji TV nahm den Umzug nach Odaiba (April 1997) zum Anlaß, um ein Feuerwerk an PR-Events und Aktionen *on location* anzuzünden: „Kommt nach Odaiba!“ (*Daiba ni sanjô*). Ab Ende März wurde eine Woche lang mit täglich wechselnden Themen und Comedy Stars wie Akashiya Sanma, Downtown und Tamori live und mit großer Publikumsbeteiligung aus Odaiba gesendet. Furore machte der Einfall, fünf als Samurai verkleidete Darsteller hoch zu Pferde an wichtigen JR-Bahnhöfen zu postieren. Auf ihren Flaggen stand der Claim der Umzugskampagne: „That’s Odaiba Entertainment!“.⁹² In den Sommerferien veranstaltet der Sender TV-Matsuri mit vielen Events, um die Location zu füllen und die Attraktivität zu erhalten.

Darüber hinaus gibt es programmgebundene Spezial-Events wie eine Aktion mit Tiger Woods, der exklusiv für Fuji-Gäste ein dreitägiges Schautraining absolvierte, oder auch Veranstaltungen zum „Frankreichjahr in Nippon“ (1998), wo Chirac die an Japan überreichte Freiheitsstatue direkt gegenüber dem Fuji-Gebäude einweihte.

- PR Zeitschriften

Nori-nori, die PR-Zeitschrift für Zuschauer im Tabloidformat dient als Programminfo zu neuen Dramas etc. und kommt vier Mal im Jahr heraus. Früher war das Blatt umfangreicher (36

⁹¹ Allerdings wurde ihnen in letzter Zeit wegen der allgemeinen Wirtschaftslage und entsprechendem Nachfrage-rückgang doch mehr zugebilligt. Ob das wiederum nicht „auffällt“ erscheint fragwürdig. Durchschnittlich werden fünf bis sechs Image CM täglich gesendet.

⁹² Laut Yamamoto brachte dies außergewöhnlich viel Publicity. Als der Vertreter der französischen Presseagentur AFP angesichts des Samurai-Aufmarsches vor Lachen fast am Boden lag, hielten die japanischen Kameraleute rauf und es hieß in den Berichten, daß Fuji TV sogar *gaijin* zum Lachen bringe. Vgl. Yamamoto (1997), S. 14.

Seiten) aber der Effekt war nicht so spür- bzw. meßbar.⁹³ Die Zeitschrift FNS ist als Medium für die gesamte Fuji Sankei-Gruppe und auch die Network-Sender konzipiert. Auch Junie, die monatliche Zeitschrift der Fuji Sankei Communications Group, enthält viel Promotion für und von Fuji TV.

- Homepage

Die Homepage von Fuji TV bietet hauptsächlich Informationen zum Programm und aus den Nachrichtensendungen. Verziert mit den Merchandising-Characters Pinka oder den Ponkikis dient sie außerdem als elektronische Werbefläche. Darüber hinaus sollen die Zuschauer ihre Meinungen und Kommentare zu den Entertainment-Sendungen u.a. abgeben. Die Präsenz im Internet wird von Fuji TV insbesondere als Service für die Network-Stations angesehen.

- Merchandising

Im eigenen Fanshop verkauft Fuji TV eine Vielfalt von Logovariationen und Artikel zu den Programmen. Der „Mr. Fuji TV“ aus der 98er Imagekampagne wurde selbst zur Werbefigur, die entsprechende Brille war schnell ausverkauft.⁹⁴ Figuren aus anderen Sendungen wie die Ponkikis (vergleichbar mit Hanson-Puppen aus der Sesamstraße) oder Tintenfische (Takopyû) gibt es in vielen Variationen. Neuer Hit ist der niedliche Delphin Pinka, eine bedrohte Tierart vom Amazonas (Pink Dolphins), die als *character good* als Flauschtier, *purikura*, Anstecker etc. käuflich zu erwerben ist. Bei so populären Merchandising-Artikeln ergeben sich auch vielfältige Möglichkeiten für Tie up-Werbung bzw. Cross Promotion: Pinka kommt demnächst auf Playstation heraus, in manchen Supermärkten (z.B. Marushô in Yotsuya) gibt es eine Ecke mit Waren der „Fuji TV Special Selection“ (*Fuji terebi tokusen shôhin*), darunter z.B. Almond-Schokolade (Kultcafé in Roppongi) mit Fuji TV-Logo.

⁹³ Nori-nori wurde früher in Videotheken ausgelegt oder auch der Living Shimbun, einem Network-Infomagazin (3 Mio. Ex. Auflage im Kantô/jeden Samstag) als *orikomi kôkoku* (ca. 50.000 Exemplare) beigelegt. Da der Werbeeffekt kaum spürbar war, wird nori-nori ab April 1998 der Yomiuri Shimbun am Sonntag beigelegt. Weil am Sonntag die wenigsten Werbebeilagen erscheinen, ist die Aufmerksamkeit besser als beispielsweise am Freitag, wenn alles mit Immobilien-*orikomi* voll ist. Der Effekt läßt sich mittels Leser-Feed back per beiliegender Postkarte messen: Früher gab es maximal 30 bis 50 Rückantworten, Anfang April 1998 seien es schon 300 gewesen (Kaneko).

⁹⁴Vgl. die inhaltliche Beschreibung der Kampagnen. Bei den anderen SI-Kampagnen der 90er gab es jedoch kaum Fanartikel, weil CD Satô die Vermarktung der Figuren (z.B. die Frösche und Maulwürfe aus „Sâbisu“ 1993) untersagt hatte: Sie würden im Print und als Knuddeltier nicht so gut wie in der Kampagne wirken. Da es auch viele andere Froschcharaktere gibt (z.B. Keroppi oder Kermit), wäre der Wiedererkennungseffekt ohne den CM-Kontext zu gering, so Satô.

4.5.1 Die Entwicklung von Image-Werbung

In der „Gründerzeit“ von Fuji TV hat man viele Veranstaltungen für Mütter und Kinder gemacht (Kochen, Spielen) und es gab spezielle Variety für diese Zielgruppen, z.B. „*Mama to asobu*“ (mit Mutti spielen). Damals etablierte sich die *time slot*-Einteilung in morgens (für Hausfrauen) und mittags (Wide Shows), dann nachmittags, wenn die Kinder aus der Schule kamen (Kinderprogramm). Aus dieser Zeit stammt der Station Claim „*Haha to kodomo no Fuji Terebi*“ (Fuji TV für Mutter und Kind), der heute noch vielen bekannt ist. Schulkinder trugen blaue Anstecker mit diesem Slogan. Später wurde diese Positionierung verändert, man wollte breitere und auch jüngere Zielgruppen ansprechen.

Seit 1978 laufen SI-CM und andere Imageaktivitäten in größerem Umfang, vorher beschränkten sich die Maßnahmen fast nur auf Programminformationen. Seit 1981 gibt es fast jedes Jahr eine neue Kampagne, wenn auch bis Ende der 80er meist in Abwandlung früherer Vorbilder. Man weitete PR CM und Werbung in Zeitschriften sowie Zeitungen aus. Für die Illustration der Kampagnen nutzte Fuji TV eigene Reserven als Testimonials, nämlich Newscaster und *tarento* aus Dramas. Die Image-Kampagnen der 80er zeigten Erfolge und die Ratings wurden besser. Fuji TV veränderte sein Programmprofil weiter in der Sparte Entertainment, d.h. Variety und Quiz Shows etc. Die Gesprächspartner sehen in den stetig ausgebauten Imagemaßnahmen einen wichtigen Erfolgsschlüssel, der Steigerungseffekt sei z.B. durch Umfragen belegt. So wurde Fuji TV zunehmend als interessanter Sender (*omoshiroi TV-kyoku*) angesehen. Fuji positionierte sich als „erste Wahl“ für die „Wechsel-Zuschauer“ (*fudôso*), d.h. Leute, die nicht unbedingt auf ein bestimmtes Programm festgelegt sind (Motto: „Erst mal sehen, was es bei Fuji gibt.“).

Das in den 80ern geprägte Image mit den Attributen *akarui* (intelligent) und *tanoshii* (lustig, unterhaltsam) bzw. *omoshiroi* (interessant) habe sich seitdem weiter verfestigt und die positive Wirkung sei auch nach innen besonders gut zu spüren. Demnach laute die Fuji TV-CI-Formel: „Wir sind ein Sender mit gutem Image und machen tolle Programme!“.

Die Kampagnen der 80er im Überblick

- 1981 „*Tanoshiku nakareba, terebi ja nai*“

Diese erste Image-Kampagne betont die Profilierung von Fuji TV als Entertainment-Sender. Im Jahr vorher hatte man die mittägliche Spaßsendung „*Waratteru bawai ii desu yo*“ (Lachen Sie ruhig!) und die innovative Quiz Show „*Naruhodo, the world*“ (So ist (also) die Welt)

gestartet.⁹⁵ Dementsprechend paßt o.g. Station Claim, der mit „Wenn's nicht lustig ist, ist es nicht Fernsehen“ übersetzbar ist, genau zum neuen Programmprofil. Seitdem liefen verschiedene SI-Kampagnen mit Darstellern aus aktuellen, „Zeitgeist-gerechten“ Programmen.

- 1982 „*Kokumintekina omoshirosa*“

Die beiden beliebten Ansagerinnen Masuda Yoshiko und Yamamura Michiko featuren in verschiedenen Stylings die neuen Programme mit dem Station Claim „Interessantes nach Landesart“.

- 1983 „*Omoshiroi ôkoku Fuji terebi*“

In Anlehnung an die schon vorher betonte „Interessantheit“ wird Fuji TV nun zum „interessanten Königreich“, das vielerlei Entdeckungen bereithält. Visualisiert durch einen tanzenden Buschmann und einen die Posen nachahmenden Komiker.

- 1984 „*Karuchâ-ppoi. Haru no hachi channeru*“

Verschiedene *tarento* verkünden vor farbenfrohem Hintergrund die Message „Kultur-mäßig – der Frühling auf Kanal 8“. Der Clou besteht im Schriftzeichen, mit dem das englische Wort *culture* geschrieben wird (sonst japanisch *bunka* bzw. in Katakana). Das Zeichen wird *karu(i)* gelesen, und bedeutet „leicht“. Somit verbindet man die Aspekte Kultur, Unterhaltung und natürlich Fuji TV.

- 1985 „*Shinayaka shisô, (aki no) Fuji terebi*“

Hier fungieren verschiedene Stars wie z.B. Sakamoto Ryûichi oder Mitwirkende aus der populären Show „Onyanko Club“ (Kitty Kat Club) als „Gesicht des Senders“ (*Fuji TV no kao*) und verkünden: „Flexible Ideen – das Herbstprogramm bei Fuji TV“.

- 1986 Einführung des CI-Logos

Um das neue Logo – ein stilisiertes, comicartiges Auge mit langen Wimpern (*medama*) – bekannt zu machen, wurde größerer Werbeaufwand betrieben, aber keine originäre Imagekampagne gestartet. Da das Logo für die gesamte Fuji-Sankei-Gruppe gilt, in der Fuji TV allerdings dominiert, wollte man wahrscheinlich diesen Status nicht zu sehr betonen. Stattdessen führte Fuji TV die Kampagne aus dem vorigen Jahr mit leichten Variationen fort.

⁹⁵ Zu „Naruhodo...“ vgl. Schilling (1997), S. 157-160. Die Show lief erfolgreich bis 1986 und war lange einer der

- 1987 „*Super TV sengen*“

In diesem Jahr trat Dentsû auf den Plan. Die Agentur überzeugte die Verantwortlichen im Sender, daß Imagewerbung weiter gefaßt werden müsse (als Stars und Programme zu präsentieren) und eine ganz andere Strategie notwendig sei, um aufzufallen. In „Super TV Manifest“ (Kampfruf: Woo! Yaa! Taa!) wurde humorvoll überzeichnet mit einem Superman-Darsteller die Maxime aufgestellt „Wenn man die Grenzen von Fernsehen überschritten hat, wird Fernsehen interessant“ („*Terebi wo koeta toki, terebi ga omoshiroku naru*“).

- 1988 „*Terebi ni akitara, Fuji TV*“

Dieser fast selbstironische Grundton zieht sich auch in der Kampagne „Wenn man vom Fernsehen genug hat – Fuji TV“ durch. Altstar Wada Tsutomu, der sich gerade bei NHK zurückgezogen hatte, sitzt in diesen Kampagnenmotiven mit einem jungen *tarento* vor einem Fernseher, auf dem der Fuji-san zu sehen ist (Assoziation: Fuji TV!). Die Verwendung dieses bekannten Gesichts mag auf den NHK-Ruf als „gut, aber langweilig“ anspielen – der beliebte Wada bewertet Fuji solchermaßen implizit als besonders unterhaltsamen Sender.

- 1989 „*Nanka, henka*“

Das 30jährige Jubiläum des Senders wurde mit vielerlei Aktionen und Shows gefeiert. Gleichzeitig sollte aber auch der Aufbruch in den nächsten Abschnitt kommuniziert werden. Die Kampagne „Irgendwie, Veränderung“ wurde allerdings nur in sehr begrenztem Maße gepowert und eher in den Kontext des Programmwechsels gestellt.

4.5.2 Die Imagekampagnen 1990-1998

Ende der 80er kam dann doch noch der große Wandel. Was schon bei „*Nanka henka*“ angedeutet wurde – umwälzende Ereignisse wie der Fall der Berliner Mauer und das Ende des kalten Kriegs, andererseits die schwieriger werdende Wirtschaftslage in Japan durch das Platzen der *bubble* – verlangte auch bei den Imagekampagnen für Fuji TV ein Umdenken. Man sieht das auch als positiven Effekt, denn die *bubble*-Zeit sei auch lähmend gewesen: Sicherheit, Zufriedenheit und Produkte im Überfluß waren ausgekostet. Für Fuji TV habe das bedeutet, sich vom Grundimage „heiter und unterhaltsam“ erst einmal zu verabschieden, denn das war sattsam bekannt und schon fast übertrieben.

Die Kampagnen der 90er Jahre im einzelnen

In dieser Zeit des Wandels und der Herausforderungen begann die Zusammenarbeit mit Sasaki Hirôshi, einem Copywriter/AD bei Dentsû, der in den kommenden Jahren gemeinsam mit Satô Masahiko als CD die bekannten Image-Kampagnen von „*Yo no naka...*“ bis zu „*Mr. Fuji TV*“ schuf. Zu jeder dieser Kampagnen gab es mehr oder minder umfangreiche Anzeigen-, Poster- und Außenwerbung sowie Fanartikel. Da sich aber die Motive und Figuren maßgeblich an den CM orientieren, sei deren Grundkonzept anhand einiger Beispiele und der Kommentare der Kreativen verdeutlicht. Zur Illustration befinden sich einige Abbildungen im Anhang.

1990 „LOVE“ und „Sore, yo no naka...“

„Love“ wurde zum Frühlings-Programmwechsel 1990 eingeführt und wird als erste originäre SI-Kampagne betrachtet. Copywriter Sasaki schildert, wie er die Copy-Strategie zu „Love“ festlegte.⁹⁶ Demnach ging er vom Gedanken aus, was am wenigsten zu Fuji TV passe bzw. was eben nicht Fuji-typisch sei, um einen Ansatzpunkt zu finden. Er wollte weg vom Image des intelligenten und lustigen Senders, das zu abgegriffen war, und neue, emotionale Werte bzw. etwas ungewöhnliches kommunizieren. „Love“ ist insofern einerseits als Message bzw. Strategie angesichts des allumfassenden Wandels zu sehen, andererseits gab es konkrete Anknüpfungspunkte wie die deutsche Wiedervereinigung.

Die Umsetzung baut vor allem auf die visuellen und darstellerischen Qualitäten von Christopher Lloyd, dem fast glatzköpfigen „Professor Brown“ in Spielbergs Kassenknüller „Back to the Future“. Dabei gibt es zwei Kampagnenvariationen, die „Love“-Staffel mit dem Kampagnenclaim „*Love. Fuji terebi.*“ und eine zweite Serie mit dem Claim „Ob das wohl in der Welt irgendetwas bewegt?“ („*Sore, yo no naka, ugokashite imasu ka*“). Lloyds Gesicht wird in vielerlei Größenvarianten eingesetzt, d.h. man sieht immer nur den Kopf vor neutralem Hintergrund, der jeweils zum Schluß des CM den Kampagnenclaim ausspricht bzw. dieser kommt aus dem Off.

Beispiele:

- Bombe: Lloyd-Kopf mit brennender Zündschnur; nach der Explosion sieht man viele kleine Lloyd-Köpfe, Claim/Logo.

⁹⁶ Vgl. Sasaki, Hiroshi (1992): *Ima wo ugokasu* (Das Jetzt bewegen). In: Kôkoku Hihyô (Hg.) (1997): *Kôkoku dainyûmon*, S. 259-269.

- Pachinko: kleine Lloyd-Köpfe fallen wie Pachinko-Kugeln von oben nach unten durch das Bild, dazu wird ein Kriegsflottenmarsch gespielt, Claim/Logo.
- Toaster: Toaster, dazu eingespielter „Love-Song“; die Toastscheiben sind leicht gebräunte Lloyd-Gesichter, sie springen aus dem Gerät und skandieren „Love“. Off: Claim, Logo.
- Auch für Programm-CM wurde die Lloyd-Serie genutzt: Wie bei einem Zelt öffnet sich per Reißverschluss (mit kleinem Lloyd-Kopf) der Bildschirm für ein Programm CM und schließt sich danach wieder, zum Abschluß Claim/Logo (5 Sekunden). Zu Weihnachten gab es sogar einen 30 Sekunden-CM mit großem Lloyd-Kopf, auf dem eine Kerze angezündet wird. Lloyd singt dazu „Silent night, holy night“, die Kerze erlischt und Stimme aus dem Off: „*Merry Christmas. Fuji Terebi*“.

Die Kampagne gibt Rätsel auf, denn vieles ist ohne klare Message, eher ein Spiel aus Assoziationen und Effekten – oder wie viele meinen „einfach Nonsense“. Sasaki sagt dazu, daß er genau das intendierte, denn man sollte sich fragen, was das eigentlich bedeute. Er spielt dabei humorvoll mit der Werbung und dem Medium selbst, denn der Claim „Ob das in der Welt irgendwas bewegt?“ kann genauso als ironisierte Sinnfrage der Werbe- und Medienbranche gelten. Entgegen vielerlei Spekulationen zur Entstehungsgeschichte des Claims gibt er zu, daß er einfach den Standardspruch eines seiner Freunde verwendet habe (Sasaki 1992:261).

Satô erklärt die Wichtigkeit der Serien-Mechanik: Da die Kampagne über ein Jahr lief, mußte man etwas schaffen, mit dem man spannende Varianten durchspielen konnte. Für ihn war es klar, „etwas Visuelles“ zu machen, denn die Ware der Firma Fuji TV sei ja das Bild. Dann habe man ziemlich viel herumexperimentiert, wobei viele Ideen entstanden seien. Außerdem spiele der Ton eine wichtige Rolle, durch Soundeffekte (wie z.B. bei „Pachinko“) ließen sich ganz besondere Effekte erzielen (Kôkoku Hihyô/Satô 1995: 99). In seinen Beschreibungen kommt deutlich der bereits erwähnte kreative Freiraum heraus, den Dentsû seinen Top-Leuten zugesteht: Man „experimentierte so herum“, im Team-internen Wettstreit. Die Kampagne heimste viele Preise ein, darunter den „goldenen Werbelöwen“ Japans, den ADC Hauptpreis.

1991 „Ruru“

Sasaki ging wieder nach seinem Grundkonzept an die neue Kampagne: Was ist ungewöhnlich bzw. was erwartet man eben nicht von Fuji TV? Im Team kam man auf Aussagen wie „Fuji TV macht einem keine Vorschriften“, die dann weiterentwickelt wurden. Damals war die Diskussion um Reorganisation der Unternehmen und eine wiedererstarkende

Unternehmensmoral bzw. -ethik im Gange, worüber viel in den Medien berichtet wurde, so Sasaki. Deshalb nahm Fuji TV diesen Trend auf die Schippe, mit Humor und Charme. Wenn eine so „lockere Firma“ wie Fuji TV Regeln aufstelle, dann zeige das firmenintern wie auch extern einen großen Effekt, wogegen so eine Aussage bei „seriösen und regelorientierten“ Unternehmen wie NEC oder auch JR selbstverständlich wirken und zu Mißverständnissen führen könnte (Sasaki 1992:263).

Anders als bei „Love“ sollte die Message aber nicht über Worte, sondern durch kleine sympathische Geschichten transportiert werden, nur mit Pianomusik als akustischer Begleitung. Man ersann die Figur des kleinen Jungen Salvatore Toto Casio (bekannt aus dem italienischen Film Cinema Paradiso), der sehr *kawaii* ist und sich als „Projektionsfläche für jedermann“ gut eignet. „Ruru“, englisch *rule*, bedeutet Verhaltensregel, impliziert aber auch einen gewissen *common sense* (Such is life!). Dementsprechend erlebt Toto allerlei Mißgeschicke bzw. Alltagsstories, die in einem idealisierten Set in einer unbestimmten Zeit mit ausschließlich westlichen Darstellern spielen.⁹⁷

Beispiele:

- Öffentliche Toilette: Mehrere Männer und Toto stehen Schlange vor einer öffentlichen Toilette. Ein Hund kommt vorbei und pinkelt an den daneben stehenden Laternenpfahl, die Männer stöhnen auf. Für Satô geht es hier um die „tiefsten psychologischen und physiologischen Geheimnisse des Menschen“. Daß der Hund sich frank und frei am Laternenpfahl erleichtert und sie an Regeln gebunden sind, erfahren sie physisch. Aber was auch und noch besser überkomme sei, daß Menschen Regeln brauchen (Satô 1995:109).
- Observation: Bei einem Tennisspiel sieht man Toto in der Menge sitzen, die dem Ball mit den Augen per Kopfbewegung folgt. Toto guckt immer in die falsche Richtung, bis er bemerkt, wie es die anderen tun (d.h. bis er die Verhaltensregel verstanden hat), Claim/Logo.
- Nice Catch: Ein Bauarbeiter gießt frischen Beton auf einem abgesperrten Bürgersteig. Toto kommt angerannt, um einen daherfliegenden Fußball aufzufangen. Der Mann eilt zu Hilfe, damit Toto nicht hineintritt, fällt aber selber in den frischen Zement, Claim/Logo.

⁹⁷ Satô beschreibt, daß er viel Sorgfalt auf das Set-Design gelegt hat. Das Bild sollte auch für sich allein funktionieren können. Deshalb wurden „ideale Farben“ kreiert: der Himmel war himmelblau und sauber, der Schnee superweiß – „ein richtiges Set-Set also“ (Satô). Tatsächlich wurde im Tōei-Studio ein Set neben dem anderen aufgebaut und so ein CM nach dem anderen abgedreht. Vgl. Kōkoku Hihyō/Satô (1995), S. 114.

- Hier ist das Klo: Toto kommt in einem großen Schwimmreifen zu einer Fahne im See mit der Aufschrift „WC“ angepaddelt, erleichtert sich offenbar und paddelt zurück, Claim/Logo. Die Absurdität der Regel verdeutlicht die Routine der Praxis: Jede(r) pinkelt ins Meer.
- Automat auf Palmeninsel: Toto wirft Geld in eine Palme auf einer kleinen, einsamen Insel. Eine Kokosnuß fällt herab, Claim/Logo. Regel: Erst das Geld, dann die Ware – wo auch immer.
- Überm Eis, unterm Eis: Toto und sein Vater sitzen an einem Loch auf dem Eis mit Angelschnur. Er erklärt Toto (im Zwischentitel) das Angeln: „So fängst Du Fische“. Unterm Eis „erklärt“ ein „Vaterfisch“ seinem Sohn „Schau, so angeln sie...“, Claim/Logo.

Die Kampagne wurde durch ein *ruru*-Buch und Anzeigen eingeführt, worin Fuji TV „neue Regeln“ vorschlägt. Das sind ganz klassische, in Japan häufige Sätze wie „Seid nett zur Umwelt“, die mit Zusätzen („Seid nett zum Nachbarn“) und einer ansprechenden Toto-Illustration umgesetzt wurden. Die CM liefen i.d.R. 15 Sekunden, wobei wie üblich auch Kurzversionen (3 Sekunden) als Anhängsel an Programm-CM bzw. Reminder sowie Rahmenspots für Programm-CM produziert wurden.

1992 Hontô

Diverse Monster der Filmgeschichte tauchen in dieser Kampagne auf: Frankenstein, Dracula, Hexen, Mumien und Wolfsmenschen. Die TV CM zeigen allesamt kleine Sketche, in denen die jeweiligen Figuren in komischen, teils absurden Situationen zu sehen sind. Am Ende der 15sekündigen CM ertönt der von einem Männerchor gesungene Kampagnensong „*Hommahomma hô, homma homma hô...*“ (eine Verballhornung von *honto*), schließlich der Claim „*Hontô. Fuji terebi*“, also „Wirklich?!?. Fuji TV“. Kürzere Reminderversionen zeigen die einzelnen Monster, die mit erhobenen, rhythmisch vorgestreckten Armen „*Hommahomma...*“ singen – Satô hat hier die Pekoe-Pose abgewandelt.⁹⁸ Die Message ist im Vergleich zu den vorhergehenden Kampagnen eher einfach, die CM funktionieren durch Slapstick und gute Gags. Nichtsdestotrotz bezeichnet Satô diese Serie als repräsentativ für seinen eigenen Stil (Satô 199:121).

⁹⁸ Vgl. Kapitel V.2.1.4 „Musik und Soundeffekte“.

Beispiele:

- Dracula: Im Bild sieht man Draculas Sarg. Er öffnet sich, Dracula steht in finsterster zähnefletschender Manier auf, stößt sich aber am Dachbalken, Claim/Logo. Man sieht Draculas Sarg und hört, wie ihm ein Darmwind entflucht. Der Deckel öffnet sich rhythmisch zum Lüften, Claim „Wirklich?!?“/Logo.
- Mumienmensch: Der Mumienmensch läuft brüllend durch eine verlassene Straße, bricht tobend durch eine Wand und bleibt verblüfft stehen: Er ist in einer Krankenhausabteilung gelandet, wo die Patienten so schwer verbunden sind, daß sie wie er aussehen, Claim/Logo.
- Hexe: Eine Hexe fliegt auf ihrem Besen durch die Lüfte. Plötzlich sürzt sie ab und erwacht in einem Hinterhof. Dort liegen aber viele Besen am Boden, nur welcher ist ihrer? Claim/Logo.

1993 „Tetsugaku“

Wieder mit dem Stilmittel Humor und diesmal mit Schimpansen als *tarento* operiert die Kampagne „Philosophie“. Eine als Menschen verkleidete Affenfamilie spielt in einem heimeligen Ambiente verschiedene klassische Familienszenen vor, die durch (pseudo-)philosophische Zusätze ad absurdum geführt werden. Durch die Vermenschlichung der Affen gelingt dies äußerst humorvoll und ist ziemlich *kawaii*. Satô beschreibt, wie ihm der zündende Gedanke 30 Minuten vor der Präsentation kam – ein Beispiel für die mangelnde Analysierbarkeit kreativer Arbeit, aber auch für branchenübliche Legendenbildung.

Beispiele:

- „Was ist das Leben?“: Der Affenvater (im Hausrock mit Menjou-Schnurrbärtchen) hält eine Kaffeetasse in der Hand und grübelt „Was ist das Leben? Was ist das Leben?“ (Jinsei to wa...). Schließlich nimmt er einen Schluck Kaffee und brüllt „Was ist das? (Es ist) bitter!!!“. Claim „Philosophie“/Logo.
- Vater und Sohn: Der Vater kommt ins Zimmer des Affensohns, der am Schreibtisch seine Hausaufgaben macht und fragt: „Warum lernst Du?“. Der Sohn: „Wenn ich das wüßte, müßte ich nicht lernen..“. Der Vater geht hinaus, kommt aber wieder hinein und brüllt erneut seine Frage...Claim/Logo.
- Moderne Kunst: Der Vater steht im Museum vor einem „Picasso“-Bild der dekonstruktivistischen Periode, kratzt sich den Kopf und ruft aus „*Wakarahan!*“ („Ich versteh's nicht!“, im Kansai-Dialekt), Claim/Logo.

- Kant: Der Sohn liegt im Bett mit einem Eisbeutel auf dem Kopf, auf dem Bett ein Buch mit der Beschriftung „Kant“. Er sagt: „Ich hab’ zuviel nachgedacht, jetzt habe ich Fieber!“, Claim/Logo.

1994 „Sâbisu“

Diese Kampagne von Satô Masahiko und Oka Yasumichi schlägt eine andere Richtung ein. Mit dem Zentralbegriff „Service“ wird einerseits die Frage aufgeworfen, was Service im Japan der *post bubble* bedeute, und andererseits die Message kommuniziert: „Laßt und gemeinsam darüber nachdenken, wie man alles besser machen kann!“ (*Mina de kangaete kudasai!*). Der Claim „*Sâbisu to wa nan deshô ka?*“ (Was ist Service?) wird in verschiedenen Szenen und mit diversen Muppets-ähnlichen Puppen dargestellt. Der Name des Frosches oder Maulwurfs wird eingeblendet, man weiß bei Wiederholungen dann, wie das niedliche *character tarento* heißt. Einen Extraeffekt erzielen hierbei Wortspiele: Der Frosch *Mi-kaeru* kann mit „Michael“ oder „hübscher Frosch“ assoziiert werden. Neben den sprechenden Figuren schafft der *sâbisu*-Song Atmosphäre: ⁹⁹„*Saaaa-bisu...dare ka no tame ni, ta-ta-ta-ta ta-ta-ta – anata no tame ni, ta-ta.., jibun no tame ni,.. ta-ta-ta...*“ (Service für wen? Service für Sie! Service für alle!), Claim: „*Sâbisu. Fuji Terebi*“.

Beispiele:

- Friseur: Frosch *Mikaeru* mit einem Kunden, der bittet, ihn nach der neuesten Mode zu rasieren. *Mikaeru* schneidet ihm versehentlich die Hälfte des Schnurrbarts ab („*oops*“), deklariert das aber im höflichsten Japanisch als „den letzten Schrei“, Claim „Was ist Service? Fuji TV.“/Logo.
- U-Bahnbau: Maulwürfe in Arbeitskleidung bohren einen U-Bahntunnel, singen dabei den Song. Der Schichtführer fragt einen Arbeiter im Kommandoton „Mögen Sie es, Löcher zu graben?“. Antwort: „Jawohl!“. Schichtführer: „Davon wollte ich mich nur vergewissern!“, Claim/Logo. Diese Serie spielt auf die jahrelangen U-Bahn-Bauarbeiten im Zentrum Tôkyôs an, aber auch auf den Bau des neuen Fuji-Hauptquartiers.
- Miss Bara: Eine animierte Rose mit Gesicht und Kußmund (Miss Bara) singt den *sâbisu*-Song und fragt den Spiegel „Wer ist die Schönste im Land?“. Der Spiegel: „Ihr seid es, Herrin!“ Auf die Wiederholung ihrer Frage antwortet er monoton immer dasselbe. Wütend

⁹⁹ Noten und Text des Songs in *Kôkoku Hihyô/Satô* (1995), S. 134.

zerschmeißt sie den Spiegel, der den Claim sagt: „Was ist Service?“, aus dem Off: „Fuji TV“/Logo.

1994 „Talking TV“

In dieser Kurzkampagne (von Frühling bis Herbst) wird mit der Medialität des Fernsehens gespielt. Man sieht auf dem Bildschirm das „Gesicht“ des Fernseher, eine einfach gezeichnete, buddha-artige Physiognomie (Augen, Nase, Strichmund). Das Fernsehen bzw. der Fernseher ist also lebendig und philosophiert über sich selbst, Claim „*Terebitte (...)*“ (Fernsehen ist....). In den 15sekündigen CM spricht das TV-Gesicht mal ernst, mal lachend zum Zuschauer, z.B. „In diesem Haus gibt es außer mir noch ein TV-Gerät, nicht wahr?“ Claim/Logo. Oder: „Was! Es ist Freitagabend und sie sitzen vorm Fernseher? Also, das ist ja eigentlich o.k., aber...“ Claim/Logo. Manchmal nimmt er auch Bezug zum Programm: „Se-rigu, pa-rigu, je-rigu“ (Central League, Pacific League = Baseball, J-League = Soccer). Obwohl diese Kampagne u.a. den großen ACC-Preis gewann, scheint sie beim Zuschauer weniger gut angekommen zu sein. Vielleicht war sie zu intellektuell, so Murao.

1996 „Push“

In dieser Minikampagne, die nur kurze Zeit lief, wurden verschiedene „verrückte“ Geschichten erzählt. So geht z.B. ein Schüler zum Friseur, der ihm einfach ein Riesenloch in die Haarpracht schneidet. Das Kampagnen-*tarento* ist Push-kun, ein Männchen in lustiger Kleidung, der anstatt einem Kopf einen Finger hat. Message: „Drück’ die richtige Programmtaste – Kanal 8!“. Der augenscheinliche Nonsense ist nichtsdestotrotz recht gut gemacht, der „*shinjirarenai*“-Effekt (Nicht zu fassen!) macht neugierig oder fällt zumindest auf.

1995 „Fuji Terebi ga, iru yo“

Diese Kampagne wurde bereits im Kapitel IV. (Abschnitt 2.4 „Wertewandel und Konsum“) kurz beschrieben. Es werden in der CM-Serie verschiedene Menschen (vom Schulmädchen bis zum *sarariman*) gezeigt, die sozusagen „einsam unter vielen“ sind. Durch innere Monologe (in den CM als Voice Over) wird der Zwiespalt deutlich, denn nach außen hin „funktionieren“ sie, haben eine Maske aufgesetzt. Am Ende des jeweiligen inneren Selbstgesprächs hört man ein engelsgleiches Stimmchen sagen: „*Fuji Terebi ga, iru yo*“ (Fuji TV ist (für Dich) da!) – wie ein guter Freund und in allen Lebenslagen. Die Kampagne machte Furore und gewann viele Preise (TCC Grand Prix 1996, ACC), weil sie „die echten Gefühle“ der Konsumenten zeige. Daß die inhaltliche Verkettung von Verzweiflung und „Trost durch

das Fernsehen“ auch als zynisch oder bedenklich interpretiert werden kann, wurde nicht thematisiert. Im Gegenteil, Fuji TV wollte damit zeigen, wie nahe man an den Sorgen und Nöten der Zuschauer bzw. der normalen Menschen dran ist – statt irgendwelcher Nonsense-Gags tiefgehende Gedanken.

Beispiel:

- Gefühle eines Vaters: Ein Vater sitzt auf dem Sofa und beobachtet seine Teenager-Tochter im bauchnabelfreien T-Shirt, die sich am Telefon verabredet. Innerer Monolog: „Hiroko...sie übernachtet woanders... aber, es ist schon komisch, daß ich sie so ansehe...sie ist kein Kind mehr...“ In Zwischenschnitten schaut die Tochter ihn trotzig an, er wirkt eher resigniert, Claim: „Fuji Terebi ga, iru yo.“/Logo.

1996 „Utae! Fuji Terebi no uta“

In dieser Mini-Kampagne werden in 15 Sekunden-CM oder in Drei- bzw. Fünf-Sekundenversionen klassische Lieder und Melodien von Fuji TV-Stars aus Dramas und Variety Shows gesungen (z.B. SMAP), Claim: „Singt! Die Lieder von Fuji TV“. Diese kleinen CM wurden häufig in Kombination mit Programm-CM gesendet und erfreuten sich insbesondere bei den Networkstationen hoher Popularität, ungeachtet dessen, daß die Stars teilweise überhaupt nicht singen können – aber das ist ja geradezu *tarento*-typisch. Andere Mini-Kampagnen wie „CX City Odaiba“ (1996) oder mit dem Komiker Tsubuyaki Shiro (1997) funktionierten ähnlich.¹⁰⁰

1997 „Mr.Fuji TV“

Der US-Komiker Dan Aykroyd ist „Mr. Fuji TV“, der im Fernseher lebt. Er trägt meistens eine Brille, die aus dem *medama*-Logo besteht (stilisierte Augen) und kommentiert die jeweiligen Sendungen, die vorher gelaufen sind bzw. spricht mit allgemeinen Themen den Zuschauer direkt an. Mr. Fuji TV soll wie ein guter – wenn auch merkwürdiger – Bekannter sein, der Interessantes und Lustiges von sich gibt. Aykroyd spricht die Texte in breitem amerikanischen Englisch und wird dazu ostentativ nicht lippensynchron gedubbt (ein *henna gaijin?*). Er ist sozusagen selbst ein Slogan, der sich ständig verändert. Als Konstante prägen sich das wackelnde Senderlogo (Blumenform in pink) und die Brille ein. Dan Aykroyd ist als

¹⁰⁰ Im Rahmen der einmonatigen Kurzkampagne deklarierte Tsubuyaki Shiro jeweils zum Beginn der *golden time* um 19.00 Uhr „*Shichijitte Fuji*“ (19.00 Uhr, Fuji-Zeit) bzw. „Heute wieder: um sieben ist es Zeit für Kanal 8“ etc. in täglich wechselnden Varianten. Das ganze spielte einerseits auf das neue, attraktive Programm an, andererseits auf den Konkurrenten NTV, der zu dieser Zeit Giants-Spiele zeigte. Vgl. Tōkyō Chūnichi Sports Shimbun v. 01.05.1997: *Fuji tsubuyaki sakusen* (Die Tsubuyaki-Taktik von Fuji).

Schauspieler bzw. Komiker in Japan wenig bekannt und mit der Mr. Fuji-Brille ohnehin kaum zu erkennen. Man hat ihn aus diesem Grunde ausgewählt und seinen Namen nicht bekanntgegeben, um Mr. Fuji TV als eigenständige Figur ohne Dominanz des bekannten *tarento* Profil zu geben. Für diese Kampagnen holte man neben Satô und Nakajima zusätzlich den Werbe-Hitmacher Ônuki Takuya ins Boot.

Beispiele:

- TV-Dinner: Mr. Fuji TV ißt einen Hamburger. Als er merkt, daß er beobachtet wird sagt er: „Ah! Hallo, Sie sind's wieder! Wo waren Sie denn bis jetzt? Bei NHK?“, Claim „Fuji terebi desu.“ (Sie sind bei Fuji TV)/Logo.
- TV-Nap: Mr. Fuji TV schläft und schnarcht dabei laut, Claim/Logo.
- Yamyam: Mr. Fuji TV mampft lautstark Chips, guckt dabei aber nicht direkt in die Kamera: „Yamyam, yamyam...“, er gähnt laut, guckt den Zuschauer an, Claim/Logo.
- Lachanfall (5 Sek.): Mr. Fuji TV lacht und lacht, rutscht aus dem Bild... (in Anschluß an ein Comedy-Programm), Claim/Logo.
- Star (5 Sek.): „Ich möchte mal das Haar wie Takenouchi-kun zurückwerfen.“ (der Star aus dem vorherigen Drama), Claim/Logo.
- SMAP: „Wer ist wohl am besten von SMAP: Kimu Taku etwa?“ (in Anschluß an eine SMAP-Show), Claim/Logo.

Laut der Fuji-Werbeabteilung habe es Probleme mit Kollegen gegeben, weil Mr. Fuji manche Programme zu ironisch kommentiert bzw. darüber Witze gemacht hatte. Das Feedback aus Kreativkreisen war ganz gut, aber es gebe da wohl eine Kluft zwischen den Professionals und den Zuschauern, denn man bekam auch oft zu hören, daß das Konzept schwierig zu verstehen sei, insbesondere die fünfsekündigen Kurzkommentare haben teilweise wohl Verwirrung aufkommen lassen.

Fazit/Zukunftsaussichten

Seit den 80ern sei ein gutes Image wichtiger, als ständig neue Gesichter zu präsentieren: Die SI-Kampagnen hätten als „Hits“ funktioniert und Fuji TV nachhaltig als interessanten TV-Sender positioniert, nämlich „den Sender, der die Zuschauer zum Lachen bringt und stressfrei ist“ (*warawasete, sutoressu ga nai*). Dies sei der Effekt langfristiger Imagekampagnen, denn eine Penetration dieser Messages lasse sich nicht kurzfristig erreichen.

Auch wenn die Inhalte teilweise schwer oder gar nicht zu verstehen sind bzw. nur für besonders kreative Köpfe ihre volle Pracht entfalten, funktioniere die Strategie. Nonsense-

werbung wie bei „Love“ oder auch „ruru“ läßt die Zuschauer sich fragen: „Warum sagt Fuji TV das?“. D.h. selbst wenn die Zuschauer nicht alles verstehen, hinterläßt diese Strategie den Eindruck, daß Fuji TV interessant sei (*wakaranakute mo omoshiroi*). Dieser Eindruck übertrage sich auf den Sender als Ganzes und präge das Image. Dadurch begreife man das TV (bzw. den Sender) mehr als „menschliches Wesen“ denn als reine Unterhaltungs- und Informationsmaschine.

Die Entwicklung von reinen Graphics und Jingles am Anfang bis hin zu voll professionalisierten Kampagnen ist insbesondere der Zusammenarbeit mit dem Dentsû-Team Satô/Sasaki zu verdanken. Eine neue Kampagne für 1998 war zum Befragungszeitpunkt noch nicht festgelegt bzw. man hatte alle Vorschläge abgelehnt. Deshalb wurden Minikampagnen für das Frankreich-Event geschaltet und die Programm-PR verstärkt. Die Parameter für eine neue SI-Kampagne waren zum Zeitpunkt des Interviews nicht klar, lediglich, daß sie einfach verständlich sein müsse.¹⁰¹ Im Sommer 1998 kamen auch neue, von Fuji TV produzierte Kinofilme heraus, die dann mit Exklusivberichten, Events und kleinen Kampagnen im Sender beworben werden. Dadurch gebe es Synergieeffekte, denn *tarento* aus den Filmen tauchen wiederum im Programm und den CM auf.

Gegenwärtig ist Fuji TV also auf der Suche nach einer neuen Richtung, denn die großen Erfolge wie Anfang der 90er blieben in letzter Zeit aus. Die beiden letzten SI-Kampagnen (Utae! und Mr. Fuji TV) haben deshalb keinen originären Claim, weil man nichts richtig Gutes gefunden habe. Deshalb setzte man auf visuelle Ausdruckskraft des Stils, denn besser sei kein Claim als ein schlechter.¹⁰² Außerdem sei die Rolle des Vorreiters undankbar: Wenn man sich so sehr an aktuellen Trends orientiere (wie Fuji TV), dann müsse man auch am meisten gegen die Zeit kämpfen, um originäre, neue Ansätze hervorzubringen.

Für das 21. Jahrhundert rüstet sich der Sender durch Allianzen im CATV- und Satellitenbereich, so z.B. mit SkyPerfecTV. Außerdem will Fuji TV verstärkt als Programm-Zulieferer in

¹⁰¹ Die neue Kampagne wurde im Oktober 1998 gestartet. Mit dem Claim „*Watashi wo warae*“ (Laugh at me!), der in kleinen trickfilmartigen Geschichten visualisiert wird, geht Fuji TV also wieder an den Ursprung zurück. Der Sender positioniert sich in altbekannter Manier als „lustiges Unterhaltungsmedium“, um einerseits die Ausweitung von Variety Programmen zu kommunizieren und andererseits Reminzenzen an die „*Tanoshiku nakereba, terebi ja nai*“-Erfolge zu wecken. Die Reaktion der Zuschauer und auch der Werbekunden soll sich trotz ansprechender *kawaii*-Umsetzung allerdings in Grenzen halten.

¹⁰² Das ist wahrscheinlich eine gute Entscheidung gewesen, denn ein Station Claim birgt besondere Brisanz: Er läuft das ganze Jahr über und muß mit allen CM-Varianten, aber auch in anderen Medien und Kontexten funktionieren. Negativbeispiel ist der Sat1-Station Claim „Ich drück' dich“ (1997, Agentur Jung v.Matt), der zwar ähnlich aussagekräftig wie Fuji TV „Push“ ist, aber inkonsequent und wenig kreativ eingesetzt wurde. Der Ruch des Kindlichen, Herzigen wurde denn auch als unpassend für einen TV-Sender empfunden – wahrscheinlich ist in der BRD die imagemäßige „Vermenschlichung“ des Fernsehens nicht möglich.

das CS-Geschäft einsteigen („CS ist Zukunft.“). Da die TV-Sender also immer mehr zu Software-Lieferanten werden, müßte dieses Image stärker betont werden, was wieder mehr Werbung für die Programme bedeutet. Fuji TV sieht die Wettbewerbsfähigkeit im Satellitenbusiness als Schlüsselfaktor: In fünf bis sechs Jahren werde die Programmproduktion der wichtigste Geschäftszweig sein und Fuji TV einen Weg als Zulieferer für den Pay TV-Sektor eingeschlagen haben. Allerdings sei es eine wichtige und bisher ungeklärte Frage, welche PR- und Image-Strategie dann verfolgt werden solle. Allein der Umzug nach Odaiba sei aber schon ein wichtiges Signal nach außen. Mit der futuristischen und stilvollen Location drücke man so einen selbstbewußte Blick in die Zukunft aus.

4.6 NHK: Satelliten-TV als Imagefaktor

Die Struktur, Organisationsform sowie das inhaltliche Profil von Nippon Hôshô Kyôkai wurden bereits in Kapitel II.1 „Die japanische Medienlandschaft“ beschrieben. Als öffentliche Rundfunkanstalt hat NHK ein eher konseratives Profil: Das Programm ist den Prinzipien der Grundversorgung sowie dem Kultur- und Erziehungsauftrag verpflichtet, und durch die Gebührenfinanzierung vollkommen werbefrei. Deshalb braucht man sich zwar nicht um ein gutes Image direkt bei den Werbetreibenden bemühen, die Attraktivität für die Zuschauer ist aber genauso Wettbewerbsfaktor und Schicksalsfrage wie für öffentliche Rundfunkanstalten überall auf der Welt.

Die Zuschauerschichten sind i.d.R. überaltert, da kaum Variety und Game Shows sowie populäre Dramen gesendet werden, die bei jungen Publika besonders beliebt sind. Hara Yumiko vom NHK Bunka Kenkyûjo schätzt die Anteile jüngerer Zuschauer auf ca. ein Drittel, d.h. zwei Drittel seien über 40 Jahre – dem Sender sterben die Zuschauer weg.¹⁰³ Hinzu kommt ein steigender Widerstand gegen die Rundfunkgebühren, die früher als geradezu selbst-verständlich betrachtet wurden. Die neue Konkurrenz macht die Zuschauer nachdenklich. Für NHK sei die Diskussion um Privatisierung (*mineika*) bzw. Kommerzialisierung eigentlich ein Alarmzeichen, es zeige sich, wie wichtig entsprechendes Marketing und Imageverbesserung seien. Da das MPT bei der Lizenzvergabe eigentlich eher technische Möglichkeiten als regulierende Aspekte berücksichtigt (CS-Transponder-Kapazitäten, Vergabe von Lizenzen an ausländische Konsortien etc.), ist eine weitere Zersplitterung des Rundfunkmarkts im Anbietersegment absehbar.

PR- und Werbeaktivitäten

Allgemein gesehen unternimmt NHK wenig PR-Aktivitäten, vorherrschend sind eher neutrale Programminfos und kulturelle Events (Plakate, Infomaterial). Ferner sind Publikationen wie das NHK Nenkan (NHK-Jahrbuch), Presse-Programminfos sowie Nachrichten-dienste (täglich und wöchentlich) im weiteren Sinne als PR-Service anzusehen. Eine wöchentliche Programmzeitschrift (Stella, 240 Yen) ist an das allgemeine Publikum gerichtet, sie enthält Programminfos und Hintergrundberichte sowie *public interest* -Themen. Hinzu kommen die umfangreichen ETV-Publikationsreihen, die über das NHK Shuppan Sentâ vertrieben werden.

¹⁰³ Interview mit Hara Yumiko am 24.03.98. Von der zuständigen Abteilung bei NHK war trotz persönlicher Vermittlung weder ein Kommentar noch zusätzliches Material zu bekommen. Ob dies organisatorisch oder strukturell begründet ist, sei offen gelassen. Die begrenzte Kooperationsbereitschaft von NHK (nicht unbedingt die einzelner Mitarbeiter) ist allerdings berüchtigt.

Früher habe es praktisch keine Marketing- und Werbeaktivitäten gegeben, erst seit zehn Jahren werden neben den Quoten auch Einstellungen zu bestimmten Programmangeboten erforscht (*hōsō ikōchōsa*). Marktforschung wird in drei verschiedenen Abteilungen durchgeführt, was allerdings wenig koordiniert ablaufe. Man stelle zwar seine Ergebnisse vor, die zusammen im NHK Jahrbuch veröffentlicht werden, aber es gebe keine gemeinsame, einheitliche Strategie. Eine solche Strategieformulierung durchzubekommen, sei ob der internen Bürokratien und unflexiblen Hierarchien sehr problematisch. Zwar gebe es ein gestiegenes Bewußtsein, daß man sich im verstärkten Wettbewerb sehr wohl darum kümmern müsse, aber schon allein die schiere Größe der Anstalt behindere eine Umsetzung. NHK unterstützt insbesondere Programme traditioneller Art mit Werbemaßnahmen, und pflegt den Kontakt zum Publikum durch Veranstaltungen und Publikationen. Zum Jahresende 1997/ Fröhjahr 1998 lief erstmals eine imagerträchtige Kampagne. Anlässlich der Olympischen Winterspiele in Nagano bewarb der Sender die exklusive Übertragung der Wettkämpfe über BS-Satelliten (BS1: Sport, BS2: Kultur, Entertainment). Dieser USP, d.h. das Alleinstellungsmerkmal, wurde genutzt, um den Sonderstatus von NHK ins Positive zu drehen. Der Kampagnenclaim „Wir zeigen alles über Satellit“ („*BS wa zenbu yaru*“) kam bei den Zuschauern gut an.¹⁰⁴ Mit der Kampagne sei es NHK gelungen, zumindest punktuell ein *brand image* zu betonen, so Hara. Das neue Geschäftsfeld dient demnach als Profilierungsinstrument, um ein Image-up zu erreichen. Ähnliche Aktionen, wie z.B. auch zur Fußball-Weltmeisterschaft sollen ausgebaut werden. Allerdings gibt es in diesem Fall Konkurrenten, z.B. den analogen Satellitenkanal Wowow oder auch neue Digitalanbieter. Hara sieht die Unbeweglichkeit des Senders als zentrales Problem: Die Herausforderungen der Zukunft seien bekannt, es mangle jedoch an wirklicher Durchsetzungskraft, um wirklich effektiv vorgehen zu können.

Fazit: angesichts des massiven Werbedrucks kommerzieller Sender wirken NHKs Aktivitäten mehr als dürftig. Es bleibt aber abzuwarten, wie sich der Koloß in den nächsten Jahren inhaltlich vorteilhafter positionieren kann. Der Wettbewerb im kommerziellen Bereich ist gleichzeitig auch eine Chance, ein originäres Profil zu bewahren und die Idee vom Vollprogramm und das inhaltliche Niveau zu bewahren.

¹⁰⁴ Vgl. Amano, Yūkichi (1998): *Kongetsu no kōkoku hihyō* (Werbekritik des Monats). In: *Kōkoku Hihyō* 1/98, S. 9.

4.7 Imagewaffe Schwarzenegger: DirecTV

DirecTV Japan ist ein Tochterunternehmen des US-amerikanischen DirecTV-Konzerns (35,75%) und der Tsutaya Video und CD-Kette (31,75%), weiterhin sind Matsushita Denki (ca. 9%) sowie Mitsubishi Shôji, Mitsubishi Denki (je ca. 5%) u.a. beteiligt. DirecTV International bietet seit Oktober 1990 in den USA Pay TV an und bedient mehr als 20 Länder mit ca. 3,6 Mio. Teilnehmerhaushalten.¹⁰⁵ Seit 1996 ist die Betriebsfirma in Japan präsent, nach der Installation des Superbird C-Satelliten (Juli 97) war am 1.12. 1997 regulärer Programmstart – direkt zum Weihnachtsgeschäft. Zum 1. April 1998 wurde das Programmangebot von 63 auf insgesamt 88 Kanäle ausgeweitet, eine Steigerung auf ca. 100 Kanäle ist avisiert.

Hauptsparten sind Sport (mit einzelnen Channels für Baseball, Pferderennen, Golf, Fußball, Profi-Ringen etc.), Musik (Kanäle: Klassik, J-Pop, Black Music von Hiphop bis Jazz, Karaoke), Spielfilme und Theater (Movie Channel, Theatre, Dance, Comedy Channel), Kultur (Erziehung, Documentaries, Food/Fashion/Lifestyle, Kinder-Channel, Book TV) und Adult (von Manzoku bis Playboy Channel). Außerdem bekommt man eine Reihe an Empfangsmöglichkeiten „gratis“ dazu, so z.B. Radio (in DAB Qualität) und einige andere Satellitenprogramme (wie z.B. Wowow Movie, ESPN oder Momo Channel mit alten japanischen Spielfilmen). Die Programme werden teilweise von den Aktionären zugeliefert (Tsutaya, Panasonic) bzw. von den dazugehörenden Produktionsfirmen hergestellt. Durchblick im Kanaldickicht schafft ein elektronischer Programmguide (EPG), das Navigationssystem DirectNavi. Die Gebühren werden per Subskription erhoben, je nachdem welches „Progampaket“ man haben möchte: So kann man zwischen dem American Pack (8 Kanäle für 1.500 Yen/Monat), dem Sport Pack (4 Kanäle, 2.000 Yen), dem Silver Pack (60 Kanäle, 2.980 Yen) und dem alle Leistungen beinhaltenden Platinum Pack (5.980 Yen) wählen, zusätzlich gibt es Pay per view-Programmangebote (spezielle Highlights wie J-League, Nabisco Cup u.a).¹⁰⁶

¹⁰⁵ 1997 hatte DirecTV dort (nach Eigenangaben) über eine Million Teilnehmerhaushalte, seit 1996 expandiert das Unternehmen auch in Lateinamerika.

¹⁰⁶ Vgl. DirecTV Programmbroschüre 4/1998.

Allgemeines¹⁰⁷

DirecTV residiert im Ebisu Garden Plaza-Komplex, der von der Suntory Brauerei zum Office und Amusement Space entwickelt wurde. Neben einem Mitsukoshi-Kaufhaus, diversen Restaurants und Läden, dem Westin Grand Hotel und dem Photomuseum bietet der Komplex ein französisches Chateau, das fast im Originalmaßstab wiederaufgebaut wurde und ein Luxusrestaurant beherbergt. Im Officetower sind verschiedene ausländische Firmen, so z.B. auch die Werbeagentur J. Walter Thompson ansässig. Außer den repräsentativen Büroräumen betreibt DirecTV eine große Sendestation und ein vollcomputerisiertes Customer Center.

DirecTV positioniert sich als Entertainment Station, die alles in einem bietet. Gleichzeitig betont das Unternehmen seine amerikanische Prägung: Rund 50 Prozent der Programme kommen aus den USA, die andere Hälfte wird in Japan produziert.¹⁰⁸ Grundsätzlich enthalten die DirecTV Kanäle zwar keine Werbung, in manchen eingespeisten CATV-Angeboten ist aber trotzdem etwas enthalten (ca. 1%), so z.B. CM der beteiligten Unternehmen, was dann sogar angesagt wird („*CM ga hairimasu*“). Generell sei Werbung in begrenztem Umfang begrüßenswert, so Shimoda, da dies die Gebühren senken würde (insbesondere bei Pay per view).

Problematisch ist die Grundhaltung der Zuschauer, die den Anfang schwer mache, denn in Japan sei man noch nicht ans Bezahlen für spezielle Programme gewöhnt – anders als in den USA, wo DirecTV demgemäß eine andere Strategie verfolgt. Shimoda glaubt aber, daß das Konsumverhalten sich bei zunehmender Diversifizierung der Rundfunkprogramme (*ta-channeruka*) ähnlich wie im Zeitschriftmarkt etablieren wird. D.h. man selbst nimmt durch den Kauf bestimmter Produkte eine redaktionelle Auswahl vor (*jibun de hensei suru*).

Die direkte Digital-Konkurrenz PerfecTV¹⁰⁹ wird als reine Plattform betrachtet: Wie ein Kaufhaus (vgl. Parco) vermiete der Sender „Flächen“ an verschiedene Channels, d.h. es gibt kaum ein übergreifendes Konzept, sondern lediglich ein reines *channel line up*. DirecTV hingegen habe ein einheitliches Konzept und aktiv beteiligte Aktionäre, die dazugehörigen Angebote werden koordinierend und strategisch ausgebaut. Wesentlicher Unterschied sei

¹⁰⁷ Interview mit Ida Mihô, Nagashima Yukiô (Corporate Communications) und Shimoda Hidemi (Manager Promotion) am 14.04.1998.

¹⁰⁸ Die Programme werden teils mit Untertiteln (*jimaku*) gesendet, so z.B. amerikanische Filme, oder im Zweikanalton.

auch die Internationalität: Während DirecTV ein originär amerikanisches Konzept mit internationaler Beteiligung sei, biete PerfectTV lediglich eine Plattform für japanische Handelsunternehmen.¹¹⁰ Außerdem seien EPG und Übertragungstechnik schneller und besser als bei PerfectTV: Mit 16 Transpondern sei eine gute Übertragungsqualität gewährleistet (PerfectTV hat nur einen).

Organisation von Werbemaßnahmen

Für die bisherigen Produkteinführungs-Kampagnen hat man sich voll auf Dentsû verlassen, die von Produktion bis Media alles abwickeln. Die Auswahl erfolgte durch eine Wettbewerbspräsentation. Zwar hatten sich ausländische Agenturen (McCann-Erickson, JWT)¹¹¹ am Briefing beteiligt, aber Dentsû war am besten. Die Betreuung erfolgt in ständiger Kommunikation mit der Agentur. Auch Marktforschung wird von Dentsû (Video Research), aber auch von Asatsû Research durchgeführt, so z.B. Umfragen zur Beziehung der Zuschauer zum Internet (diese User scheinen DirecTV zu mögen) oder auch Fragen, wieviel man für Tuner (30. bis 50.000 Yen) oder im Monat für bestimmte Programme ausgeben würde. Darüber hinaus werden natürlich die klassischen Themen erforscht: Zuschauerpräferenzen und -wünsche, Beliebtheit von *tarento* etc.

Strategie der Werbe- und Marketingaktivitäten

Gegenwärtig befindet sich DirecTV in der zweiten Phase: Der Markteintritt ist gelungen und man habe mittels massiven Werbedrucks und einer herausragenden Kampagne einen bestimmten Bekanntheitsgrad erreicht. Grundsätzliches Problem sei die noch geringe Bekanntheit bzw. Akzeptanz von Pay TV. Auch könne man kaum mit dem Produkt selber werben, weil es normal nicht zu empfangen ist. Um dem abzuhelpen, gibt es vor allem in den Tsutaya-Läden und Matsushita Chain Stores Demo-Tapes zum kostenlosen Leihen bzw. Demonstrationen am POP. Hinderlich sind auch die hohen Anschaffungskosten für das Empfangsequipment (Tuner/Set Top-Box und Satellitenschüssel). Da Werbung für DirecTV in

¹⁰⁹ PerfectTV ist kurz nach dem Interview durch einen Merger mit Murdochs JSkyB in SkyPerfectTV aufgegangen. Da das Interview sich aber im wesentlichen auf die damalige Konkurrenzsituation bezog, wird hier der alte Name benutzt.

¹¹⁰ Zur Positionierung der Sender vgl. ein Interview mit DirecTV Chairman Gareth C.C. Chang: *Shichôsha wo chûshin ni hôsô sâbisu* (Rundfunk für die Zuschauer). In: Senden Kaigi 8/98, S. 32/33. Auch PerfectTV Chef Mita Hirô bezieht in einem Interview Stellung: *Tayôna kanôsei wo tsuikyû shi, kyôshôryoku wo tsukeru* (Durch Nutzung der Möglichkeiten Wettbewerbskraft entwickeln). In: Kôkoku Geppô/Asahi Ad Monthly 3/98, S. 4/5.

¹¹¹ McCann-Erickson ist wegen Etatgewinn bei PerfectTV ausgestiegen, trotz der japanischen Gepflogenheiten, Konkurrenten in derselben Agentur zu betreuen (natürlich getrennt und auf gesplitteten Accounts).

allen herkömmlichen Networks läuft, darf sie nicht zu sehr den Konkurrenzaspekt betonen, denn bei impliziten Vergleichen würden die Sender die Ausstrahlung verweigern.

DirecTV ist ein amerikanisch geprägtes Konzept. Das wird als Kern der Werbestrategie genutzt, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Außerdem steht der Aspekt „entertainment“ im Vordergrund, woraus sich zusammen die Grundaussage „american entertainment“ zusammensetzt. Um diese Message anschaulich zu kommunizieren, hat DirecTV Arnold Schwarzenegger als *tarento* ausgewählt. Er ist den japanischen Konsumenten aus seinen Filmen und vielerlei Werbeauftritten (Arunamin V, Cup Noodle) gut bekannt und gilt als typisch amerikanischer Schauspieler – obwohl er ja eigentlich Österreicher ist. Als sympathische Verkörperung des *american dream* wie auch des *american entertainment* schlechthin wird „Schuwa-chan“ also imagegerecht eingesetzt: positiv, westlich, Actionheld und ein Star für die ganze Familie.¹¹²

Die Zielgruppen sind dementsprechend Singles zwischen 20 und 30 Jahren, aber auch vor allem Familien in den 30ern und 40ern mit Kindern, denn diese Konsumenten bleiben eher zu Hause und schauen TV. Laut einer Untersuchung sind ca. 30 Prozent der potentiellen DirecTV-Subskribenden Ehemänner, bei Frauen und Kindern liegt die Quote lediglich erst bei ca. 7 Prozent. Da aber finanzielle Entscheidungen und Anschaffungen i.d.R. von Frauen stark mitbestimmt werden, muß man hier die richtige Ansprache wählen, sonst sähe es so aus, „als ob Papa DirecTV aus purem Egoismus haben wolle“ (Sport, Adult etc.).

Die Schwarzenegger-Kampagne

Schwarzenegger ist die zentrale Figur in der gesamten DirecTV Kampagne. Im TV CM spielt er insgesamt fünf verschiedene Rollen, die auf einer Zeitebene liegen. Die Story beginnt damit, daß Schwarzenegger als smarterer Präsidentschaftskandidat eine Wahlrede hält, umtost von Stars & Stripes, jubelnden Anhängern und Bodyguards: „Wenn ich Präsident werde, verspreche ich, den Export nach Japan zu steigern!“. Die Kamera zoomt heraus, man sieht Schwarzenegger auf dem Bildschirm, davor eine *american family* mit Hund und Kindern (der Mann ist Schwarzenegger mit schwarzer Lockenfrisur und Schnurrbart). Schnitt (zurück zur Wahlveranstaltung) auf einen Reporter (ebenfalls Arnie mit blonder Perücke), der den Kandidaten fragt: „Was wollen Sie exportieren?“. Schnitt auf einen Fernseher, der den leicht grinsenden Kandidaten zeigt (er zögert die Antwort dramaturgisch hinaus), Gegenschnitt zu

¹¹² Auch PerfecTV gibt sich innovativ und international: In der großangelegten Kampagne zur Einführung wurden Stars wie das Model Naomi Campbell, Charles Barkley (Basketball) oder der Kult-Regisseur Quentin Tarantino gezeigt, die für Programminhalte und „Klasse“ stehen sollen. Vgl. Senden Kaigi (1997): *Sutétasu wo kanjisaseru kôkoku de bûmu-zukuri* (Boom durch Werbung, die den Status bewußt macht). 4/1997, S. 33-35.

einem Footballtrainer, der gespannt davorhockt (ebenfalls Schwarzenegger). Dann antwortet der Kandidat in Großaufnahme: „American Entertainment!“. Die drei anderen Schwarzenegger-Rollen werden nacheinander gezeigt und kommentieren dieses Statement begeistert mit Thumbs up, „Yesssss!“ und „All right!“. Ein letzter Take zeigt ein Flugzeug, in das per Laufband Kisten hineingeladen werden. In jeder der mit „DirecTV“ beschrifteten Kisten sitzt ein „Terminator“ – Schwarzenegger in Lederjacke und Sonnenbrille. Einer schaut den Ladearbeiter an und sagt: „Hasta la vista, baby!“ (der klassische Terminator-Satz).¹¹³ Angesichts der gelungenen Visualisierung, des Spiels mit dem Image und der Spielfreude Schwarzeneggers – der als Österreicher endlich mal einen amerikanischen Präsidentschaftskandidaten spielen durfte – sei der CM ein voller Erfolg geworden. DirecTV sei fortan mit *american entertainment* assoziiert worden, wie Untersuchungen und Berichte in der Presse belegt hätten.¹¹⁴

Der Ablauf der Maßnahmen gestaltete sich folgendermaßen. In Phase I zum Markteintritt wurde ab 1.12.1997 eine umfassende Kampagne mit Print und o.g. CM gestartet. Vorher waren ganzseitige Zeitungsanzeigen mit Arnies Körper in der Uncle Sam-Pose („I want you!“ (Join the army!)) geschaltet, anstatt seines Kopfes wurde allerdings ein Fernsehgerät gezeigt (Headline: „Hello“, d.h. bald geht's los). Phase II sollte die Ausweitung der Kanäle bzw. die Inhalte kommunizieren, in der dritten Phase (ab November/Dezember 1998) schließlich ist ein starker Werbeauftritt geplant, da zum Jahresende bei den Konsumenten das Geld für größere Anschaffungen wie Tuner etc. lockerer sitzt.

Die Mediastrategie für Phase I und II bezieht alle TV-Sender (von Hokkaidô nach Ôkinawa), alle größeren Tageszeitungen (Big Five, Blockzeitungen, Lokalzeitungen etc.), alle Publikumszeitschriften und insbesondere Media-Fachzeitschriften wie Nikkei Entertainment oder auch Trendy (Nikkei) und Nachrichtenmagazine etc. ein. Darüber hinaus wurden die Verkehrsmittel mit *nakazuri*, Postern und Flaggen belegt. In den Matsushita sowie Tsutaya Shops und überall wo man sich über DirecTV informieren kann, stehen lebensgroße Arnie Pop-ups. Die neue Kampagne ab 1.04.1998 (Phase II), die auf Ausweitung der Channels und Darstellung der Programminhalte abzielt weitet auch den „Schuwa-chan-Effekt“ aus.¹¹⁵ Schwarzenegger stellt wieder verschiedene Rollen dar, diesmal aber die Programmsparten:

¹¹³ Für den CM wurden zwei erfolgreiche Jungregisseure aus Schweden engagiert (Löwenhielm und v.Krusenstjerna), die 1997 in Cannes mit einem Spot für Diesel Jeans den Grand Prix gewonnen hatten (Agentur Paradiset/Stockholm). Vgl. *Kôkoku Hihyô* 2/98, S. 21/22.

¹¹⁴ Schwarzenegger wurde in einem Artikel zum DirecTV CM als „tödliche Waffe gegen das Handelsbilanzdefizit“ bezeichnet, was auf seine Rollen in Actionfilmen anspielt.

¹¹⁵ Neue Kampagnenclaims: „*Zenbu. Omishiroi*“ (Alles. Interessant) oder „*Sekai ga hamatta, eisei dijitaru hôsô. DirecTV*“ (Die ganze Welt des digitalen Rundfunks. DirecTV).

vom Football-Star über den Hippie bis zum Samurai mit einem „D“ für DirecTV als Wappen auf dem Kimono. Diese Copy-Strategie wurde laut den Interviewpartnern deshalb gewählt, weil man die tatsächlichen Inhalte in 15 Sekunden kaum kommunizieren könne und – wie oben erwähnt – ohnehin vorsichtig sein müsse, wenn man konkurrierende Sender als Werbemedium nutzt. Verschiedene Plakatvarianten wurden als Außen- und Verkehrswerbung gezeigt, dazu Anzeigen und CM geschaltet – angesichts der Bekanntheit jedoch nicht in so großem Umfang wie vorher.

Andere Werbemaßnahmen

Neben diesen in eine Kampagne eingebundenen Maßnahmen macht DirecTV verstärkt Programmwerbung und PR über Anzeigen (viel redaktionelle, d.h. bezahlte PR in Zeitschriften), Poster, Handzettel, Broschüren und Videos in Elektrogeschäften und Tsutaya Rental Shops. Events wie die Tôkyô Electronics Show werden für Business Promotion und Präsentation genutzt. Ferner werden im Rahmen besonderer Aktionen Stände und Promotions in Akihabara oder z.B. an der Rennbahn organisiert. Eine Internet-Homepage informiert über Angebote und ist insofern besonders zielgruppenaffin, als daß die Bedienung von Internetanwendungen der von Pay TV-Programm-Navigationssystemen ähnelt.

Fazit/Konsequenzen

Die DirecTV-Kampagne ist zwar nicht direkt mit denen der anderen Sender vergleichbar, da es primär um den Markteintritt und die schnelle Steigerung des Bekanntheitsgrades geht. Andererseits ist die Strategie klar auf ein bestimmtes Image ausgerichtet, daß mittels kreativer Copystrategie sehr gut funktioniert. Gerade weil die Inhalte bei einem digitalen Sparten-sender mit so vielfältigen Kanälen nicht im Einzelnen kommunizierbar sind, muß eine starke Aussage einen einheitlichen Appeal bewerkstelligen. Mittels der Stilmittel *tarento* und Humor, die sich hier ideal ergänzen, ist eine durchaus eindrucksvolle Kampagne gelungen, die mehr als viele andere Beispiele die Kraft der Imagestrategie verdeutlicht. Es bleibt abzuwarten, wie DirecTV in Zukunft agiert, zumal der digitale Wettbewerb gerade erst begonnen hat.

4.8 Fazit der Fallstudie II

Die Untersuchung der Werbe und PR- Aktivitäten der vier großen Networks hat gezeigt, daß bis in die 80er Jahre hinein fast nur reine Programmwerbung bzw. PR für Inhalte gemacht wurde. Die Überzeugung, daß man nur über die „Ware“ werben könne, wandelte sich aber im Rahmen verstärkter CI-Aktivitäten in den 80er Jahren. Einige Sender führten ein einheitliches Corporate Design ein, teilweise Logos und Station Claims, die nicht mit jedem Programmwechsel variierten (z.B. „TBS for the Best“) Trotzdem blieb es bei fast allen Sendern dabei, daß das Profil an den Inhalten ausgerichtet wurde. Die Werbung war meistens hausgemacht bzw. an o.g. Vorgaben orientiert.

Zu Beginn der 90er startete Fuji TV als Vorreiter eine Reihe innovativer und kreativer Station Image-Kampagnen, die eine Entwicklung und Professionalisierung des Bereichs beschleunigten. Angesichts der Erfolge der Fuji TV-Kampagnen, die in Kreativkreisen und auch bei den Zuschauern dank ihrer Ungewöhnlichkeit und Qualität sehr gut ankamen, sprangen die Konkurrenten bald mehr oder weniger auf den Zug auf. Das Image von Fuji TV und auch die Quoten hatten sich enorm verbessert, aber das lag u.a. auch daran, daß Imagewerbung bisher in der Branche noch nicht üblich war. Der Effekt verbrauchte sich ab 1994, als dem Einfallsreichtum des Dentsû-Kreativteams ein wenig die Luft ausging und Erzrivale NTV zwar mit einer wenig kreativen, aber sehr publikumsnahen und imageförderlichen Kampagne (Nittere-chan) auf den Plan trat. Dafür nutzte NTV hauptsächlich seine Stärken im Programmbereich und die Popularität bekannter Testimonials, um mit hohem Werbedruck und Publicity-Effekten auf sich aufmerksam zu machen.

Auch wenn die Verantwortlichen bei Fuji TV bemängeln, daß der Konkurrent weder kreativ sei noch eine langfristige Imagebildung betreibe, zeigt NTVs Erfolg die eigenen Schwächen. Fuji TV hat sich insbesondere mit den letzten Kampagnen zu weit von den Zuschauern entfernt, interne Probleme wie die überfällige Strukturreform des hierarchisch verkrusteten und etwas orientierungslosen Senders stehen im eigentlichen Gegensatz zum innovativen, zukunftsorientierten Image. Obwohl Fuji TV mit den Pfunden einer konsequenten Corporate Identity, einer attraktiven Location (Architektur als Entertainment Space) und einem besonderen Image wuchern kann, täuscht das nicht über strukturelle Probleme hinweg, die der Konkurrent schon lange und erfolgreich in Angriff genommen hat. Insofern ist – bei aller Wertschätzung dem selbstgewählten Thema gegenüber – Image eben doch nicht alles. Es bleibt abzuwarten, wie Fuji TV sich aus dieser schwierigen Phase weiterentwickelt und wie dies kommuniziert wird.

TBS ist der eigentliche Problemfall unter den befragten TV-Sendern. Angesichts des Aum-Skandals wäre eine umfassende Neupositionierung logisch, gar dringlich gewesen. Stattdessen entschied man sich aber für Zurückhaltung bzw. indirekte Imageprägung durch spezielle Programme und Events, was ein wenig den Eindruck des „unter-den-Teppich-Kehens“ erweckt. Die ergriffenen SI-Maßnahmen sind recht überschaubar. Zwar sind die von Anime-Künstler Otomo geschaffenen Station CM ungewöhnlich, aber es erscheint fraglich, ob solchermaßen wirklich ein nachvollziehbarer Effekt erzielt werden kann, denn es fehlt an langfristiger, übergeordneter Strategie.

TV Asahis CI-Maßnahmen, die Einführung eines „Network Symbol“ und entsprechende PR-Aktivitäten, sind eigentlich Maßnahmen, die während des CI-Booms der 80er Jahre üblich waren. Die Station CM am Ende von Programm CM beschränken sich fast nur auf das Abfilmen des Logos, was überall auf der Welt inzwischen Standard ist. Darüber hinaus scheint der Akzent rein auf Programm-PR bzw. diesbezüglichen Aktionen zu liegen. Es wird interessant sein, zu beobachten, ob TV Asahi überhaupt auf eine spezifische, konzeptorientierte Image-Strategie einschwenkt – oder einfach so weiter macht.

Ähnlich verhält es sich mit dem öffentlichen Rundfunksender NHK. Wie viele andere gebührenfinanzierte und nicht primär von Werbekunden abhängige TV-Sender weltweit muß NHK sich in Zukunft verstärkt „gut verkaufen“, um seine Existenzberechtigung zu unterstreichen. Gerade in dieser Situation ist ein klares, positives Station Image notwendig. Dieses ließe sich – professionell und kreativ kommuniziert – sogar über die qualitätsvollen Inhalte schlüssig bewerkstelligen, wenn die Rundfunkbürokratie und die politischen Entscheider zum Handeln durchringen könnten.

Als Beispiel für die „Zukunft des Fernsehens“ paßt DirectTV zwar nicht strukturell, aber doch vom Thema her zu den herkömmlichen Sendern. Angesichts der Unbekanntheit bzw. mangelnden Akzeptanz von Pay TV bei den Rezipienten ist hier ein gezielter und starker Werbeauftritt unabdingbar. DirecTV hat mit Schwarzenegger als *gaitare* eine professionelle Strategie eingeschlagen, es ist aber fraglich, ob diese starke Imageprägung (*american Entertainment*) auch wirklich gut ankommt, oder sogar gegenteilige Effekte haben kann. Verschiedene Gesprächspartner aus Agenturen und von Konkurrenzsendern insistierten, daß die japanischen Zuschauer eigentlich „japanisches TV“ haben wollten. Zwar gebe es viele Ausländer in der Werbung, aber selbst Figuren wie Mr. Fuji TV/Dan Aykroyd wären „eher japanisch“.

Wie dem auch sei – resümierend lassen sich einige Faktoren zusammenfassen:

- Die Bindung an den jeweiligen Medienkonzern bzw. die Stellung des Senders scheint eine einflußreiche Rolle zu spielen: Fuji TV konnte ziemlich unabhängige, „verrückte“ Kampagnen realisieren, die mit dem konservativen Image der Sankei Shimbun wenig gemein haben, schließlich dominiert Fuji TV den Konzern. TV Asahi dagegen betont sogar die enge Bindung an die Asahi Shimbun bzw. den Konzernzusammenhang. NTV schwimmt mit seinen harmlosen, sehr publikumswirksamen Kampagnen voll auf der Yomiuri-Welle – die Giants werden konzernweit als vielseitiger Imagefaktor eingesetzt.
- Die Rolle von PR-Events und Merchandising nimmt zu. Man inszeniert den Sender oder Fernsehen überhaupt zunehmend als greifbares Erlebnis, verleiht dem flüchtigen Eindruck mit Aktionen, Promotions und spannenden Locations emotionale und sensuelle Qualitäten. Die virtuelle Ware Rundfunk wird immer mehr verstofflicht, durch umfassendes Merchandising von *kawaii* Fanartikeln, Maskottchen und Präsentation bzw. Vertrieb von Lifestyle-Waren (z.B. TBS Taste) in den sendereigenen Shops.
- Angesichts der Auflösung des herkömmlichen Rundfunkbegriffs und der Diversifizierung von Medienangeboten stehen die Sender in mehrfacher Hinsicht unter Druck. Zum einen müssen sie über die Inhalte hinaus an Profil gewinnen, um den Zuschauern einen „emotionalen Mehrwert“ zu vermitteln. Zum anderen ist es notwendig, für eine Zukunft als Programmzulieferer für Pay TV auch verstärkt die Programme, also die Software, zu bewerben. Im Prinzip vollzieht sich hier verspätet, was bei den Wirtschaftsunternehmen in den 80ern virulent war: Die Rundfunkindustrie globalisiert sich (im Rahmen von Programmvermarktung) und muß deshalb eine internationale Corporate Identity (bzw. *brand identity*) formen. Die kleineren, lokalen Sender hingegen müssen im zunehmenden Wettbewerb mehr eigenes Profil entwickeln, um überleben zu können.