

Kapitel I. Die japanische Werbewirtschaft

1. Die ökonomische Bedeutung der japanischen Werbeindustrie

In diesem Kapitel werden die grundlegenden Größen und Dimensionen der japanischen Werbewirtschaft grob umrissen. Dabei geht es darum, anhand von Statistiken und Zahlen einen knappen Überblick über die demographischen Rahmenbedingungen, die volkswirtschaftliche und internationale Bedeutung der Werbeindustrie sowie die Stellung bestimmter Branchen und Unternehmen innerhalb dieses Wirtschaftszweiges zu vermitteln. Außerdem werden die rechtlichen Rahmenbedingungen der Werbung in Japan kurz dargestellt. Aufbauend auf diesen Ausführungen wird in den folgenden Abschnitten eine ausführlichere Betrachtung der einzelnen Bereiche, ihrer strukturellen Merkmale und Ausprägungen vorgenommen. Die hier verwendeten Statistiken zur japanischen Werbewirtschaft stammen fast alle von Forschungseinrichtungen des Werbekonzerns Dentsû (Dentsû Sôken bzw. Video Research), die in den Dentsû Jahrbüchern (Dentsû Kôkoku Nenkan und Japan Marketing and Advertising Yearbook) bzw. dem offiziellen Weißbuch der Werbung (Kôkoku Hakusho, herausgegeben vom Nihon Keizai Kôkoku Kenkyûjo) veröffentlicht werden.¹

1.1 Soziodemographische Rahmenbedingungen

Um einen grundsätzlichen Eindruck der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Werbeindustrie zu geben, seien hier einige soziodemographische Grunddaten wiedergegeben, wobei die Zahlenangaben zum Großteil aus der jährlich aktualisierten Zusammenstellung Japan Almanac, herausgegeben von der Asahi Shimbun, stammen (im folgenden mit JA abgekürzt).²

Die japanische Bevölkerung umfaßte gemäß des letzten Nationalzensus (Oktober 1996) ca. 125,864 Mio. Einwohner, wovon 61,687 Mio. männlichen und 64,177 Mio. weiblichen Geschlechts waren (JA 1998:56). Knapp 44 Prozent der Einwohner sind in den städtischen Ballungsräumen Tôkyô (23,7%), Ôsaka (12,9%) und Nagoya (6,9%) konzentriert, in denen sich ebenfalls die wichtigsten Industrieunternehmen und Institutionen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft etabliert haben (JA 1998:60). Die Zahl der Haushalte betrug gemäß

¹ Es gibt kaum vergleichbare, erst recht nicht so umfassende Erhebungen anderer Institute. Angesichts der allgemeinen Verwendung dieser Statistiken in der Branche und in der japanischen Werbeforschung scheint es vertretbar, sich hier auf dieses Zahlenmaterial zu konzentrieren.

² Im Nachschlagewerk Japan Almanac werden die Zahlen der japanischen Ministerien und Regierungsstellen in kompakter Form zusammengetragen. Ähnliche Zusammenstellungen werden z.B. Keizai Kôhō Center (Japan 1996 etc.) sowie JETRO (Nippon 1997 etc.) veröffentlicht.

Zensus 1996 43,9 Mio., wobei die durchschnittliche Familiengröße bei 2,82 Personen lag. Dieser Wert ist seit den 60er Jahren stark zurückgegangen: Machte die durchschnittliche Anzahl der Familienmitglieder 1960 noch 4,14 Personen aus, so war dieser Wert 1980 bereits auf 3,22 Personen gesunken (JA 1998:58). Hintergrund ist einerseits die Reduzierung von Groß- auf Kernfamilien durch Urbanisierung, andererseits aber auch die stetige Zunahme von Single-Haushalten.

Der Rückgang der Geburtenrate bei gleichzeitiger Verlängerung der durchschnittlichen Lebenserwartung resultiert in einem Trend zur Überalterung der japanischen Bevölkerung (*kôreika*). Zwar ist in anderen Industriegesellschaften eine ähnliche Entwicklung zu beobachten, In Japan schreitet die Überalterung aber angesichts der weltweit höchsten Lebenserwartung besonders schnell voran. Prognosen gehen davon aus, daß im Jahre 2025 fast 26 Prozent der Bevölkerung über 65 Jahre alt sein wird.³

Im Vergleich der OECD-Länder liegt das japanische Pro-Kopf-Nationaleinkommen nach der Schweiz und Luxemburg an dritter Stelle (31,885 Mio. US-Dollar 1995; JA 1998:82). Bemerkenswert ist der allgemein hohe Bildungsstand. Nach Abschluß der Pflichtschulzeit von neun Jahren setzen fast 95 Prozent der Schüler ihre Ausbildung bis zum 12. Schuljahr fort, fast 33 Prozent besuchen anschließend eine Universität.

1.2 Überblick über die japanische Werbeindustrie

Im internationalen Vergleich ist Japan hinter den USA Werbenation Nummer zwei. Mit einem Gesamtwerbevolumen von rund 32,9 Mrd. US-Dollar (1997) steht Japan damit auch weit vor Großbritannien (15,4 Mrd. USD, Deutschland (9,7 Mrd. USD) und Frankreich (9,4 Mrd. USD)⁴ Die Gesamtwerbeausgaben Japans machten 1997 einen Anteil von 1,18 Prozent des Brutto-Inlandsprodukts aus – Tendenz steigend. Derzeit wächst die japanische Werbewirtschaft schneller als die recht angeschlagene Gesamtwirtschaft.⁵ Die zweitgrößte Industrienation der Welt ist für vielerlei starke Branchen und Produkte bekannt: Ob Automobile, Unterhaltungselektronik oder der neue Exportschlager Populärkultur – japa-

³ Der Terminus *kôreika shakai* beschreibt diese „überalterte Gesellschaft“. Wie das Segment der älteren Konsumenten von der Industrie entdeckt wird, beschreibt der Abschnitt zur „Silber-Industrie“, Kapitel III.1.4.1.

⁴ Vgl. Ad Age Dataplace (<http://www.adage.com/dataplace/archives/dp221.html>), 18.09.1998. Dieses Ranking orientiert sich am Kriterium „Gesamtwerbevolumen“, was naturgemäß weitaus höhere Beträge ausweist als die Betrachtung nach *gross income*. Einbezogen wurden 1.505 Agenturen in 116 Ländern sowie Hongkong, Puerto Rico und Guam.

⁵ Dentsû Inc. (1998): *Heisei 9nen nihon no kôkokuhi* (Werbeausgaben in Japan 1997), S. 25. Eine genauere Erläuterung zum Verhältnis Werbeausgaben/BIP erfolgt später in diesem Abschnitt.

nische Produkte sind fast allgegenwärtig. Wie in anderen Industrieländern ist auch in Japan der tertiäre Sektor weit größer als die verarbeitende Industrie. Schon Anfang der siebziger Jahre machten Dienstleistungen mehr als 50 Prozent des Brutto-Inlandsproduktes (BIP) aus (Pascha 1994:33), seither steigt der Anteil der in diesem Segment zusammengefaßten Branchen kontinuierlich an.⁶ Globale Trends wie Informatisierung bzw. Computerisierung und Internationalisierung schaffen neue Arbeitsfelder und Berufe, während die Zahl der Industriearbeitsplätze im Zeichen von Verschlinkung und Rationalisierungsmaßnahmen kontinuierlich abnimmt.

Quasi als Kommunikations-Zulieferer der Hersteller und Dienstleistungsunternehmen hat sich die japanische Werbewirtschaft im Fahrwasser der wirtschaftlichen Prosperität der Nachkriegszeit prächtig entwickelt. Seit 1955 ist das nominale Volumen der Gesamtwerbeausgaben⁷ – bis auf einige geringe und eher kurzzeitige Rückgänge – ständig gewachsen. Der Verlauf dieser Entwicklung orientierte sich einerseits an der gesamtwirtschaftlichen Situation bzw. den Reaktionen der werbetreibenden Unternehmen, andererseits sind Faktoren wie der steigende Lebensstandard, die Herausbildung von Massen-Konsumtrends sowie die zunehmende Professionalisierung von Werbeindustrie und Werbemedien hierfür maßgeblich.

Anhand folgender Aufstellung läßt sich die fast parallele Entwicklung von Gesamtwirtschaft (Indikator Brutto-Inlandsprodukt BIP, *kokunai sôgo seisan*) und Werbeindustrie verdeutlichen. Setzt man im Jahr 1985 (Shôwa 60), den Beginn des sogenannten *bubble booms* (im folgenden *bubble*) einen Index von 100, läßt sich die Dynamik der darauffolgenden Jahre anhand eines direkten Vergleichs zwischen BIP und Werbevolumina anschaulich nachvollziehen. Der prozentuale Anteil der Gesamtwerbeausgaben am BIP hat sich nach den Einbrüchen in den Jahren 1991 bis 1994 stabilisiert und steigt wieder an.

⁶ Vgl. hierzu Meyer-Ohle (1997): Dienstleistungen in der japanischen Wirtschaft.

⁷ Der Begriff „Gesamtwerbeausgaben“ wird hier analog mit der japanischen Bezeichnung *kôkokuhi* benutzt und beinhaltet alle für die Konzeption, Produktion und Verbreitung von Werbeeinheiten anfallenden, vom werbetreibenden aufgewendeten Ausgaben. Den Löwenanteil machen dabei die sogenannten Streu- bzw. Media-kosten aus, d.h. diese Summen finanzieren teilweise oder gänzlich die Medienunternehmen und expandierende Marketingbereiche wie Sales Promotion, Eventorganisation, Sponsoring etc.

Tabelle 1: Japans Brutto-Inlandsprodukt und Werbeausgaben 1965-1997

Jahr	Brutto-Inlandsprodukt (B)			Werbeausgaben (A)			A/B (%)
	BIP (Mio. Yen)	Vergleich zum Vorjahr (%)	Index (1985=100)	Werbeausgaben (Mio. Yen) 1995	Vergleich zum Vorjahr (%)	Index (1985=100)	
1965	32.866,0	111,3		344,0	98,5		1,05
1966	38.170,0	116,1		383,1	111,4		1,00
1967	44.730,5	117,2		459,4	119,9		1,03
1968	52.974,9	118,4		532,1	115,8		1,00
1969	62.228,9	117,5		632,8	118,9		1,02
1970	73.344,9	117,9		756,0	119,5		1,03
1971	80.701,3	110,0		786,8	104,1		0,97
1972	92.394,4	114,5		878,2	111,6		0,95
1973	112.498,1	121,8		1.076,8	122,6		0,96
1974	134.243,8	119,3		1.169,5	108,6		0,87
1975	148.327,1	110,5		1.237,5	105,8		0,83
1976	166.573,3	112,3		1.456,8	117,7		0,87
1977	185.622,0	111,4		1.642,7	112,8		0,88
1978	204.404,1	110,1		1.845,7	112,4		0,90
1979	221.546,6	108,4		2.113,3	114,5		0,95
1980	240.175,9	108,4		2.278,3	107,8		0,95
1981	257.962,9	107,4		2.465,7	108,2		0,96
1982	270.600,7	104,9		2.627,2	106,5		0,97
1983	281.767,1	104,1		2.782,0	105,9		0,99
1984	300.543,0	106,7		2.915,5	104,8		0,97
1985	320.418,7	106,6	100	3.504,9	–	100	1,09
1986	335.457,2	104,7	105	3.647,8	104,1	104	1,09
1987	349.759,6	104,3	109	3.944,8	108,1	113	1,13
1988	373.973,2	106,9	117	4.417,5	112,0	126	1,18
1989	399.998,3	107,0	125	5.071,5	114,8	145	1,27
1990	430.039,8	107,5	134	5.564,8	109,7	159	1,29
1991	458.299,1	106,6	143	5.726,1	102,9	163	1,25
1992	471.064,4	102,8	147	5.461,1	95,4	156	1,16
1993	475.381,1	100,9	148	5.127,3	93,9	146	1,08
1994	479.260,1	100,8	150	5.168,2	100,8	147	1,08
1995	483.220,2	100,8	151	5.426,3	105,0	155	1,12
1996	499.861,0	103,4	156	5.769,9	106,3	165	1,15
1997	508.316,1	101,7	159	5.990,1	103,8	171	1,18

Quelle: Dentsû Inc. (1998): *Heisei 9nen nihon no kôkokuhi*, S.25.

Die letzten Jahre zeigen, daß die Werbewirtschaft höhere und schnellere Zuwächse als die

Gesamtwirtschaft verzeichnen kann. Anhand dessen ließe sich vermuten, daß die Werbetreibenden die Werbeausgaben angesichts der schlechten Konjunktur nicht generell zurückfahren, sondern sie i.G. noch erhöhen, um dem rückläufigen Absatz zusätzliche Impulse zu verleihen. Die punktuell starken Rückgänge der Werbeausgaben, wie z.B. in den Jahren 1992 und 1993, sind als unmittelbare Konsequenz der schlechten Geschäftsergebnisse im Sog der Rezession zu betrachten, was direkte, aber eher kurzfristige Auswirkungen auf das Werbebudget hatte.

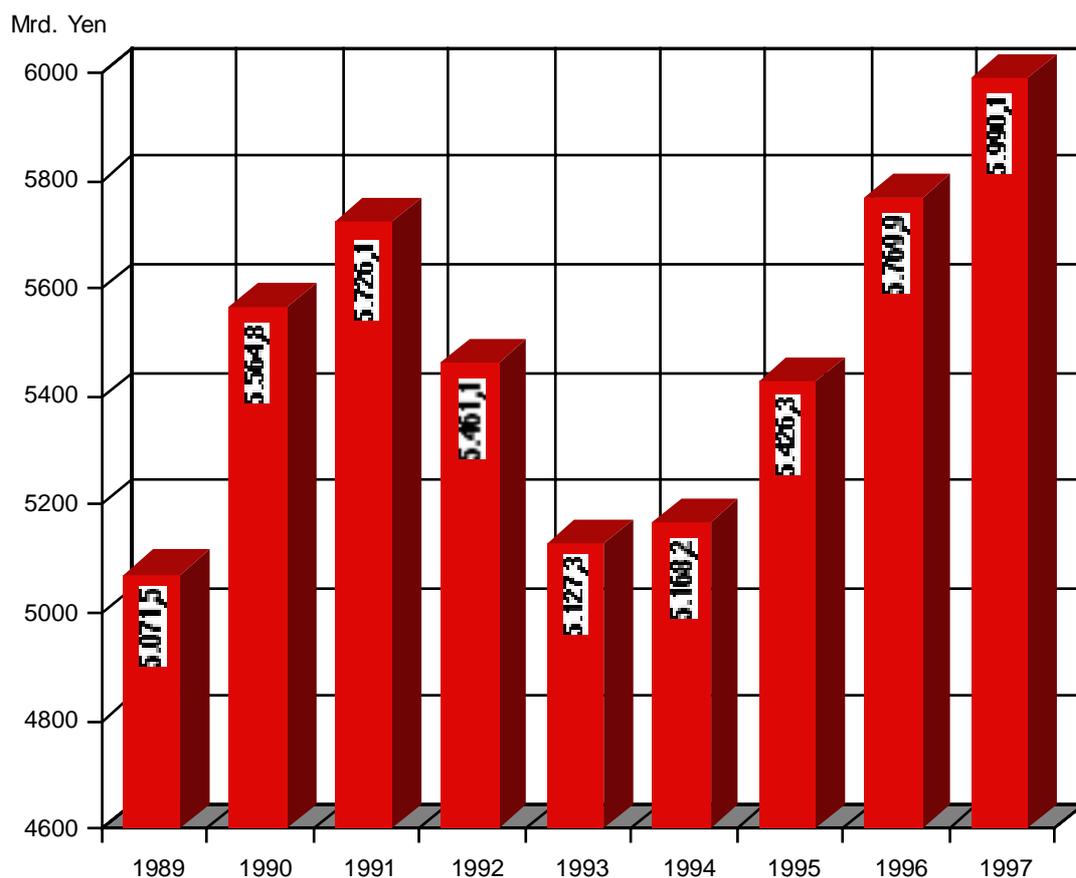
Trotz der wieder positiven Entwicklung der Werbeausgaben wird die Zukunft in der Branche zwiespältig betrachtet. Die goldenen Zeiten des ungebrochenen Wachstums der Wirtschaft scheinen endgültig vorbei und man steht vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die sich aus den notwendigen Strukturreformen in Politik, Wirtschaft und Finanzwesen ergeben. Zu diesen veränderten Rahmenbedingungen der Werbewirtschaft kommen gesellschaftliche und soziale Entwicklungen, die letztendlich alle mehr oder minder miteinander verknüpft sind (z.B. Wertewandel – Bildungswesen – Beschäftigung). Die allgemeine Unsicherheit angesichts spektakulärerer Firmenpleiten (z.B. Yamaichi Shôken) und zunehmender Arbeitslosigkeit, dramatische Ereignisse wie das große Hanshin-Erdbeben (Januar 1995), die Sarin-Gas-Anschläge der Aum Shinrikyô in der Tôkyôter U-Bahn (März 1995) oder die nachhaltigen Auswirkungen der Asienkrise haben das Ende der Mythen einer endlosen Prosperität bzw. einer totalen Sicherheit markiert. Man ist an seine Grenzen gestoßen, denn die als kurzfristiger Rückgang heruntergespielte Heisei-Rezession hat sich zu einer handfesten Krise größeren Ausmaßes entwickelt. Die Verbraucher sind, selbst wenn sie nicht allzu direkt davon betroffen sind, emotional verunsichert, was sich in einem deutlich abgekühlten Konsumklima bemerkbar macht. Noch scheinen die Werbetreibenden darauf mit steigenden Werbeausgaben zu reagieren, es fragt sich aber, wie der mittel- bis langfristige Wandel des Wirtschaftssystems die stark davon abhängige Werbebranche beeinflussen wird.

1.2.1 Entwicklung der Werbeausgaben in der Heisei-Zeit

Betrachten wir die Entwicklung der Werbeausgaben der *post bubble* anhand einer Grafik. Bis 1991 noch ansteigend, waren schließlich im darauffolgenden Jahr die Konsequenzen der Heisei-Rezession auch in der Werbewirtschaft deutlich spürbar, wobei die Talsohle 1993 erreicht wurde. Im Laufe des Jahres 1994 stiegen angesichts verbesserter Ergebnisse der Unternehmen und leichter Erholung in der Gesamtwirtschaft wieder die Werbeausgaben. Außerdem trugen verschiedene Faktoren wie z.B. der verstärkte Wettbewerb durch Deregulierungsmaßnahmen im Handelsbereich oder eine leichte Senkung der

Einkommenssteuern zur Intensivierung der Werbeaktivitäten bei. Seit 1995 ist also wieder eine konstanter Aufwärtstrend bei Werbeausgaben feststellbar. 1996 wurde erstmals offiziell von einer wirtschaftlichen Erholung (*kaifuku*) gesprochen, Deregulierung und Preissenkungen im Einzelhandel wirkten stimulierend für die Werbetätigkeit einiger Branchen. Im ersten Halbjahr 1997 verzeichneten die Hersteller, insbesondere bei langlebigen Konsumgütern, vor der Anhebung der Verbrauchssteuer steigende Umsätze. Entsprechend waren die Werbeausgaben vorher angewachsen, hinzu kamen besonders umfangreiche Werbeaktivitäten in der Branche Information/Kommunikation (Mobiltelefone/Digital TV) sowie die Olympischen Spiele in Atlanta, die insbesondere von den Getränke- und Unterhaltungselektronik-Herstellern werblich genutzt wurde.

Grafik 1: Entwicklung der japanischen Gesamtwerbeausgaben (1989-1997)



Quelle: Dentsû Inc. (1998): *Heisei 9nen nihon no kôkokuhi*, S. 6.

Im Kalenderjahr 1997 betragen die Gesamtwerbeausgaben 5.990,1 Mrd. Yen, das

bedeutete einen Zuwachs von 3,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Dynamik des ersten Halbjahres war in der zweiten Jahreshälfte zunehmend abgeflacht, wegen der erhöhten Ausgaben anlässlich der Verbrauchssteuer-Erhöhung und des unerfreulichen Wirtschaftsklimas waren die Ergebnisse hier weitaus schlechter (Dentsû 1998/Kôkukuhi:6).

1.2.2 Aufteilung des Werbebudgets nach Massenmedien

Generell wird in den Statistiken nach zwei übergeordneten Kategorien unterschieden. Unter „Massenmedien“ (*masu media yon baitai*) werden die klassischen Werbemedien Zeitungen und Zeitschriften sowie Radio und Fernsehen zusammengefaßt. 1997 lag deren Anteil an den Werbeausgaben bei 65,7 Prozent. Die nächste Kategorie „Sales Promotion“ (SP) umfaßt alle weiteren verkaufsfördernden Maßnahmen oder Werbeaktivitäten (34 Prozent). Der Rest von 0,3 Prozent entfällt auf „Neue Medien“, d.h. Ausgaben für Werbemedien wie Internet, Digital TV oder Kabelfernsehen (CATV). Eine eingehende Beschreibung der Subkategorien bzw. einzelnen Werbemedien und -formen sowie die Aufschlüsselung der Einzelausgaben erfolgt im Abschnitt „Werbemedien“. Dort wird auch erläutert, welche Branchen schwerpunktmäßig in welchen Medien werben.

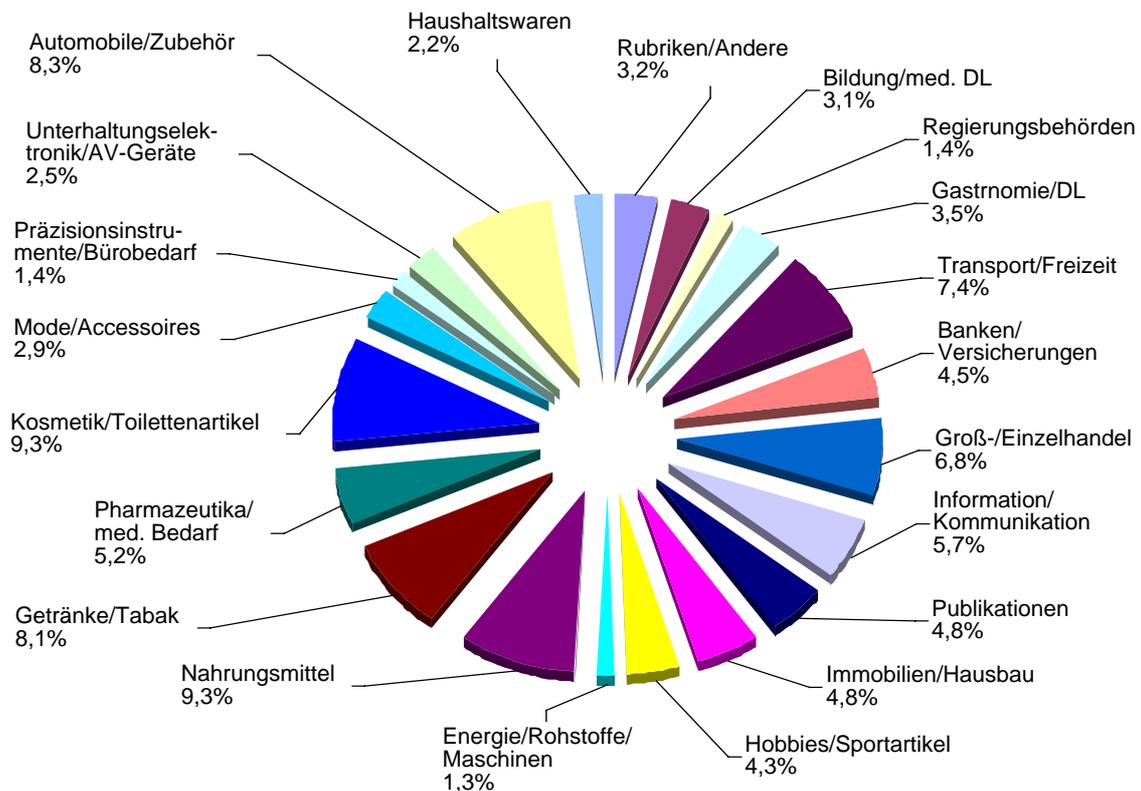
Werbeausgaben nach industriellen Branchen

Um einen Überblick zur grundlegenden Struktur des Werbe-Engagements der einzelnen Branchen zu erhalten, betrachten wir folgende Grafik, die die Werbeausgaben in der Kategorie „Massenmedien“ anteilmäßig verdeutlicht.

Demnach sind die Konsumgüter-Branchen Nahrungsmittel/Nahrungsmittelprodukte und Kosmetik/Toilettenartikel am ausgabefreudigsten. Hierbei muß natürlich berücksichtigt werden, daß diese Produktgruppen von einem starken Wettbewerb, i.d.R. kurzen Lebenszyklen und intensivem Massenmarketing gekennzeichnet sind. Allein Produkt-einführungskampagnen mit sehr kurzer Laufzeit verschlingen oft einen Großteil des Werbebudgets. Außerdem sind alle „Spitzenreiter“ wie auch Automobile/Zubehör oder Tabak/Genußmittel in allen vier Massenmedien und insbesondere in der kostspieligen TV-Werbung präsent. Jahresstatistiken des Nikkei Kôkoku Kenkyûjo gehen noch detaillierter auf die Zusammensetzung dieser Werte ein. Hier werden die Anzahl der Unternehmen und Umsätze mit den Werbeausgaben in Relation gesetzt. 1995 waren dementsprechend die höchsten Umsatzanteile bei Firmen der Pharmabranche (43 Unternehmen, 2,97%), Nahrungsmittelherstellern (116 Unternehmen, 2,3%) und Einzelhandel (121 Unternehmen, 1,85%) zu verzeichnen. Andere ausgabefreudige Branchen wie Automobil (64 Unter-

nehmen, 0,96%) oder Kommunikation (10 Unternehmen, 0,74%) lagen weit dahinter.⁸

Grafik 2: Werbeausgaben nach Branchen⁹ (1997)



Quelle: Zusammenstellung nach Angaben aus Dentsû Inc. (1998): *Heisei 9nen no kôkokuhi*, S. 32 (*Gyôshu-betsu kôkokuhi*, Werbeausgaben nach Branchen)

Die Dynamik einzelner Bereiche bzw. Produktgruppen spiegelt sich in den Zuwächsen bei Werbeausgaben recht deutlich wider.

Im Vergleich zum Vorjahr haben 1997 insbesondere folgende Branchen zugelegt¹⁰:

⁸ Vgl. Kôkoku Hakusho (1997), S. 182: *Yûryoku kigyô no kôkokusendenhi. Shiryô 1-1: 95nendo jôjô kaisha no gyôshubetsu kôkokusendenhi* (Werbeausgaben der Großunternehmen. Tabelle 1-1: Werbeausgaben der 1995 gelisteten Unternehmen nach Branchen). Sicherlich sind hier Abweichungen zur Dentsû-Kategorisierung zu berücksichtigen, allerdings geben die Zahlen einen brauchbaren Eindruck vom jeweils betriebenen Werbeaufwand.

⁹ Eine Aufschlüsselung der Branchenkategorien findet sich im Anhang.

¹⁰ Die Angaben stammen teilweise aus Dentsû Inc. (1998): *Heisei 9nen no kôkokuhi*, S. 17-20, ergänzt mit verschiedenen Quellen. Auf viele dieser Punkte wird in den Abschnitten zu Markt, Konsum und auch zur Werbegestaltung näher eingegangen.

- Information / Kommunikation (+13,6%):

Seit vier Jahren weist dieses Segment zweistellige Wachstumsraten auf – in allen vier Werbemedien. Neben den Werbeausgaben für klassische bzw. verbesserte Produkte wie PC, Fax, Kopiermaschinen und PDA (Personal Digital Assistants) kommen hier insbesondere die Faktoren Internet (Software, Provider) und Mobilkommunikation (PHS, Pager) sowie Digital TV (Sendestart der ersten zwei Digitalsender) zum Tragen.

- Automobile / Zubehör (+12,2%)

Seit drei Jahren wird hier ein kontinuierliches Wachstum der Werbeausgaben (insbesondere bei TV und Zeitschriften) verzeichnet. Hintergrund: Viele neue Modelle japanischer Hersteller (insbesondere neue RV, energiesparende Autos), aber auch Importe ausländischer Fahrzeuge sowie verstärkte Unternehmenswerbung mit den Themenschwerpunkten „Sicherheit“ und „Umwelt“ (z.B. Toyota Eco Project).

- Pharmazeutika / medizinische Geräte und Zubehör (+9%)

Die führende Produktgruppe dieser Branche sind Gesundheitsprodukte und -drinks (z.B. ArunaminV, Weider-In etc.). Mit Lockerung der Bestimmungen für rezeptfrei erhältliche Medikamente steigerten sich die Werbeausgaben weiter, insbesondere für Magenmittel. Außerdem wurden Pharmaka und Anwendungen gegen Muskelverspannungen und Grippe sowie Kontaktlinsen und Hörhilfen verstärkt beworben.

- Mode / Accessoires (+8,1%)

Einerseits stiegen die Werbeausgaben (insbesondere bei Zeitschriften) für Designermarken (auch Taschen, Accessoires und Männermode), andererseits für *casual wear*. Hintergrund: die Ausbreitung ausländischer Ketten und Boutiquen (z.B. GAP, Burberrys, etc.), ein neuer Luxusboom bei Designermode (Hermès, Armani etc.) und steigende Beliebtheit effektvoller Accessoires.

- Gastronomie/Dienstleistungen (+7,3%)

Während die Gastronomie (hier insbesondere Fast Food, Family Restaurants, Ketten etc.) im Vergleich zum Vorjahr wenig zulegte, war ein verschärfter Wettbewerb bei Schönheitssalons (z.B. Tokyo Beauty Center) sowie Liefer- und Umzugsunternehmen zu beobachten (Zielgruppen vor allem junge Familien). Außerdem verstärkten Zeitarbeitsfirmen ihren Werbeauftritt (z.B. in TV CM)

- Präzisionsinstrumente / Bürobedarf (+7,2%)

Insbesondere bei Uhren und Kameras wurde intensiv für neue Modelle geworben. Im heißumkämpften Segment Digitalkameras verdoppelten sich die Gesamtwerbeausgaben.

1.3 Werbetreibende

Entsprechend der Werbeausgaben nach Branchen gestaltet sich das Bild der führenden japanischen werbetreibenden Unternehmen (kôkoku nushi), also der Auftraggeber der Werbeindustrie. Eine Aufstellung nach jährlichen Untersuchungen des Nikkei Kôkoku Kenkyûjo verzeichnet die Top 100 der börsengelisteden Unternehmen nach Höhe der Werbeausgaben.¹¹ Außerdem wird hier die Relation zu den Umsätzen in Prozentangaben ausgewiesen. Angesichts der Länge dieser Liste sei eine Beschränkung auf die ersten 50 erlaubt.

Tabelle 2: Die 50 Top-Werbetreibenden in Japan (1996)

Rang	Firmenname	Produkte/ Dienstleistungen	A Werbeausgaben (Mio.Yen)	B Umsätze (Mio. Yen)	A/B (%)
1	Toyota Motors	Automobile	70,918	7.957,152	0,89
2	Kao	Kosm./Chemikal.	49,237	674,051	7,30
3	Nissan Motors	Automobile	46,703	3.518,154	1,33
4	Matsushita Electric Indus.	Elektronik	42,668	4.441,714	0,96
5	Mitsubishi Motors	Automobile	40,996	2.522,559	1,62
6	Suntory	Nahrungsmittel	39,634	731,533	5,42
7	Daiei	Einzelhandel	37,645	2.503,439	1,50
8	Honda Motors	Automobile	36,373	2.447,502	1,49
9	NEC	Elektronik	32,985	3.448,793	0,96
10	NTT	Kommunikation	31,380	6.234,751	0,50
11	Benesse Corp.	Dienstleistungen	30,687	172,696	17,77
12	Nissen	Einzelhandel	29,945	161,637	18,53
13	Sapporo Breweries	Nahrungsmittel	29,527	620,150	4,76
14	Hitachi	Elektronik	28,968	4.126,419	0,70
15	Kirin Breweries	Nahrungsmittel	28,053	1.379,769	2,03
16	Shiseido	Kosm./Chemikal.	27,707	391,265	7,08
17	Asahi Breweries	Nahrungsmittel	26,694	870,464	3,07
18	Takashimaya	Einzelhandel	24,932	891,951	2,80
19	Ajinomoto	Nahrungsmittel	23,682	580,260	4,08
20	Sharp	Elektronik	22,899	1.281,752	1,79
21	Tokyo Electric Power	Energie	22,687	5.031,803	0,45

¹¹ Suntory und Otsuka sind nicht börsengelisted, angesichts ihrer Wichtigkeit aber hier aufgenommen worden.

22	Lion	Kosm./Chemikal.	22,424	316,163	7,09
23	Toshiba	Elektronik	22,280	3.713,023	0,60
24	Sekisui House	Bau	21,691	1.241,010	1,75
25	Japan Tobacco	Genußmittel	20,826	2.660,824	0,78
26	Jusco	Einzelhandel	19,749	1.202,086	1,64
27	Matsushita Electric Works	Elektron. Ausrüst.	19,392	1.013,817	1,91
28	Kanebo	Kosmetik	17,765	378,548	4,69
29	Fuji Film	Foto	17,448	780,552	2,24
30	Takeda Chemicals	Pharmazeutika	17,427	601,960	2,90
31	Sony	Elektronik	17,313	1.930,998	0,90
32	Mazda Motors	Automobile	17,018	1.443,327	1,18
33	Kansai Electric Power	Energie	16,611	2.514,353	0,66
34	Seiyu	Einzelhandel	16,515	1.023,387	1,61
35	Mitsukoshi	Einzelhandel	16,449	756,578	2,17
36	Daiwa House	Bau	16,026	1.049,739	1,53
37	Asahi Chemical	Chemikal.	15,563	1.019,358	1,53
38	Suzuki Motors	Automobile	15,423	1.120,944	1,38
39	Mitsubishi Electric	Elektronik	15,376	2.751,771	0,56
40	Nisshin	Nahrungsmittel	14,880	228,997	6,50
41	House	Nahrungsmittel	14,816	182,254	8,13
42	Sankyo	Pharmazeutika	14,770	410,226	3,60
43	Sunstar	Chemikal.	14,573	62,838	23,19
44	Taisho	Pharmazeutika	14,535	220,930	6,58
45	Sony Music Entert.	Musik	14,525	114,547	12,68
46	Sega	Elektronik	14,398	346,182	4,16
47	Fujitsu	Elektronik	14,318	2.602,216	0,55
48	Aoyama Shoji	Handel	14,116	166,382	8,48
49	Fuji Heavy Ind.	Maschinenbau	14,084	746,787	1,89
50	Otsuka	Pharmazeutika	13,655	369,589	3,69

Quelle: Kôkoku Hakusho (1997), S. 183: *Yûryoku kigyô no kôkokusendenhi, kôkokusendenhi jôi 100sha* (Werbeausgaben der gelisteten Großunternehmen, die Top 100 Unternehmen).

Die komplette Liste enthält praktisch alle großen Industrieunternehmen und Dienstleister Japans. Bis auf ein paar neuere Shootingstars bzw. „Exoten“, wie z.B. die Zweithaarfirma Art Nature sind fast ausschließlich bekannte Großunternehmen bzw. Tochterfirmen hier verzeichnet.

Die internationale Bedeutung der japanischen Werbetreibenden

Bei der Betrachtung einer Aufstellung der „Top 50 Global Marketers 1995“, die die Werbeausgaben der weltweit größten Werbetreibenden außerhalb der USA aufführt, zeigt

sich die Bedeutung japanischer Unternehmen recht deutlich: Toyota Motor Corp. lag nach Procter & Gamble, Unilever und Nestlé an Platz 4, dann folgten Peugeot und auf Platz sechs Nissan. Sony rangiert auf Platz 14, gefolgt von Kao (15), den Automobilherstellern Mitsubishi (18) und Honda (19). Hitachi liegt an 30.Stelle, danach NEC (31), Shiseidô (32), Mazda (36), Sharp (37), Toshiba (38), Suzuki (43) und schließlich Fuji Film auf Rang 44. Bei einem Vergleich der weltweiten Ausgaben (inkl. USA) ergibt sich ein ähnliches Bild, wobei eher nationale Marken wie z.B. Peugeot weiter nach hinten fallen, die großen US-Nahrungsmittelkonzerne (Coca-Cola, McDonalds, Kelloggs), aber auch Sony und Honda entsprechend nach vorne rücken – so zeigt sich auch die Globalisierung in diesen Zahlen.

Deutsche Firmen tauchen nur vereinzelt auf, so Volkswagen (auf Rang 9), Henkel (23), BMW (28), Beiersdorf (34) oder Daimler Benz (40). Alle in der Liste genannten Unternehmen (außer Henkel) haben ihre Ausgaben im Vergleich zu 1994 erhöht, die japanischen Spitzen-Unternehmen besonders drastisch. So fuhr Toyota das Budget (exkl. USA) innerhalb eines Jahres sogar um 57,3 Prozent hoch (Werbevolumen weltweit: 1.815,3 Mio. USD) Solchermaßen haben japanische Werbetreibende ihre Position im Vergleich zu 1994 deutlich nach vorne verschoben.¹², Die Unternehmen geben wieder mehr Geld für Werbung aus, was für die Automobilhersteller vor allem durch einen intensiveren Wettbewerb im Binnenmarkt erklärbar ist: Wie aus Dentsû-Zahlen ersichtlich ist, geht dieser Trend mit steigenden Umsätzen einher. Nach mehrjährigem Rückgang bei den Kfz-Zulassungen ist 1995 wieder eine Steigerung bei allen Fahrzeugklassen zu verzeichnen (DMAY 1998:72). Ansonsten legen die Werbevolumina wie oben beschrieben in bestimmten Wachstumsbranchen wie Informations- und Kommunikationsindustrie zu.

1.4 Werbeagenturen

Nach der kurzen Betrachtung der Branchen bzw. Werbetreibenden sei nun ein Blick auf die Agenturen geworfen. Dabei sollen hier die internationalen Dimensionen anhand der branchenüblich verwendeten Rankings des Fachblatts Advertising Age (kurz Ad Age) verdeutlicht werden. Vorweg aber einige grundsätzliche Bemerkungen dazu, wie bzw. unter welchen Vorbehalten diese Aufstellungen zu „lesen“ sind.

Die Bemessungsgrundlagen für die Ad Age-Rankings beziehen sich im wesentlichen auf zwei Größen:

1. das *gross income*, was die Netto-Roheinnahmen Ertrag vor Steuern) wiedergibt, und

¹² Alle Angaben aus Advertising Age/Ad Age Dataplace (<http://www.adage.com>), September 1998.

2. die (*capitalized*) *billings*, worunter im Prinzip alle Etatvolumina der Agentur (brutto) subsummiert werden.

Konkreter: das *gross income* setzt sich aus Werbemittlungserlösen (Media), Beratungshonoraren, Gestaltungs- und sonstigen Honoraren zusammen. Als internationale Grundregel wird dieser Betrag mit dem Faktor 6,67 multipliziert, was das vergleichbare betreute Werbevolumen, die *billings*, ergibt.¹³ Allerdings sind die Berechnungsgrundlagen teilweise recht schwammig, da nicht alle Angaben überprüfbar sind und natürlich jedes Unternehmen versucht, sich ins beste Licht zu setzen. Gerade bei Angaben zu Etatvolumina, die oft eher Plangrößen denn tatsächliche Geldströme darstellen, wird – so heißt es in der Branche selbst – kräftig geschummelt.

Auch der Terminus „*Global Advertising Organizations*“ (Weltweite Werbeorganisationen) bedarf näherer Klärung. Im folgendem Ranking (Tabelle 3) sind unterschiedliche Unternehmenskonzepte subsummiert. Während die ersten drei – WPP Group, Omnicom Group und Interpublic Group of Companies – Agentur-Networks, also mehr oder minder feste Kooperationen mehrerer Firmen sind, ist Dentsû eine einzelnes, unabhängiges Werbeunternehmen. Der Network-Begriff ist zudem recht dehnbar, da praktisch jede große Agentur mit ausländischen Büros oder Beteiligungen ein Agentur-Network betreibt (und somit auch Dentsû). Vielmehr sind hier die Zusammenschlüsse verschiedener Agenturen unter einem Dach gemeint, wobei die es unterschiedliche Organisationsformen gibt. Holdings wie die WPP Group vereinigen mehrere Einzelnetworks (wie z.B. BBDO, TBWA, McCann-Erickson etc.), die wiederum eigene Agenturmarken (*agency brands*) darstellen.¹⁴ Andere Firmen werden als originäres Einzelnetwork geführt, wie z.B. Leo Burnett oder Grey Advertising. Hinter dem Network-Konzept der einzelnen Agenturmarken stehen im wesentlichen zwei Varianten. Im Fall von BBDO etwa, sucht man sich Minderheitsbeteiligungen (max. 49 Prozent) an interessanten Agenturen im Aus- oder auch Inland. Die Idee des „Think global, act local“ funktioniert hier also als Partnerschaft: Man macht sich lokale Potentiale zunutze, paßt sich aber den Gegebenheiten an. Das andere Konzept besteht im Kauf bzw. der vollen Übernahme lokaler Agenturen. Diese werden praktisch zu eigenen Niederlassungen gemacht, die Agenturphilosophie des Käufers wird übernommen.

¹³ Vgl. Gesamtverband Werbeagenturen (GWA) (1993): Handbuch der Werbung, S. 31.

¹⁴ In den 70ern begann die Welle der Network-Akquisitionen. Die großen Agenturmultiples, die mit internationalen Kunden und globalen Marken ins Ausland expandierten, kauften vor Ort viele kleinere Agenturen ein. Damit konnte die Versorgung der Klienten vor Ort relativ kostengünstig gewährleistet werden. Des weiteren bot der Kauf von spezialisierten „Hot Shops“ etwa Diversifizierungsmöglichkeiten in puncto Kundenportfolio oder auch Angebotsspektrum (Spezialagenturen etc.). Vgl. W&V Background 40/96, S. 86-89 „Die Networks haben sich sattgefressen“.

Tabelle 3: Die größten Werbe-Organisationen (Global Advertising Organisations)

Rang	Agenturname	Sitz des Unternehmens	Weltweites Gross Income 1997 (Mio. USD)	Billings 1997 (Mio. USD)
1	Omnicom Group	New York	4.154,3	31.699,1
2	WPP Group	London	3.646,6	27.765,7
3	Interpublic Group	New York	3.384,5	25.694,4
4	Dentsu Inc.	Tokyo	1.987,8	14.473,3
5	Young&Rubicam	New York	1.497,9	13.006,4
6	True North Com.	Chicago	1.211,5	10.807,2
7	Grey Ad.	New York	1.143,0	7.648,6
8	Havas Ad.	Paris	1.033,1	7.780,1
9	Leo Burnett	Chicago	878,0	5.977,1
10	Hakuhodo	Tokyo	848,0	6.475,6
11	MacManus	New York	842,6	7.697,8
12	Saatchi&Saatchi	London	657,0	7.154,2
13	Publicis	Paris	625,0	4.057,5
14	Cordiant Group	London	596,7	7.029,0
15	Carlson Mark.	Minneapolis	285,2	2.276,8
16	TMP Worldwide	New York	274,1	1.827,1
17	Asatsu	Tokyo	263,1	2.014,8
18	Tokyu Agency	Tokyo	204,5	1.763,0
19	Daiko	Tokyo	204,4	1.652,0
20	Abbott MeadVick.	London	187,3	1.600,5
21	Dai-Ichi Kikaku	Tokyo	169,8	1.147,8
22	Dentsu, Y&R	New York	162,8	1.267,1
23	Cheil Comm.	Seoul	134,3	883,3
24	CKS Group	Cupertino, CA	133,6	771,6
25	Gage Marketing	Minneapolis	130,9	872,8
26	Yomiko Ad.	Tokyo	116,7	1.065,6
27	I&S Corp.	Tokyo	116,6	911,9
28	Nelson Comm.	New York	107,1	859,4
29	WiedenKennedy	Portland, OR	105,0	875,0
30	Cyrk Worldwide	Gloucester, MA	103,1	832,2
31	Bronner Slosberg	Boston	100,6	670,9
32	Asahi Ad.	Tokyo	94,7	672,2
33	ClemengerBBDO	Melbourne	94,5	649,7
34	DIMAC Direct	Bridgeton, MO	91,3	451,8
35	Arnold Com.	Boston	90,8	752,7
36	Man Nensha	Osaka	88,0	578,7
37	Barry Blau& Part.	Wilton, CT	85,5	570,3
38	Hal Riney & Part.	San Francisco	84,2	702,0

39	Frankel & Co.	Chicago	77,7	572,0
40	DiMark, Harte- H.	Langhorne, PA	75,6	228,9
41	Oricom Co.	Tokyo	75,4	481,7
42	Daehong Comm.	Seoul	74,0	269,0
43	Duailibi, Zargoza	Sao Paulo	73,0	335,1
44	Nikkeisha	Tokyo	71,3	444,2
45	W.B. Doner & Co.	Southfield, MI	68,5	623,4
46	Fallon McElligott	Minneapolis	64,0	485,9
47	Healthworld Corp	New York	62,9	419,6
48	Sogei	Tokyo	62,3	407,3
49	M & C Saatchi	New York	61,2	556,0
50	Testa Int.	Milano	59,9	461,6

Quelle: Ad Age Dataplace (<http://www.adage.com/dataplace/archives/dp226.html>), 18.09.1998

Betrachtet man also dieses Ranking der „*World's Top 50 Global Ad Organisations*“ worin die großen Agentur-Networks als Einheit erfaßt werden, steht Dentsû hinter der Omnicom Group (USA), der WPP Group (GB) und der Interpublic Group (USA) immerhin an vierter Stelle – d.h. eine Einzelagentur spielt bei den großen Holdings mit. Es muß aber hinzugefügt werden, daß Dentsû bisher eher strategisch im Ausland agiert: 90 Prozent der Umsätze werden allein in Japan erwirtschaftet (Terada 1996:78). Deshalb zeigt diese Aufstellung umso deutlicher, welche Potenz das Unternehmen hat, kann es doch umsatzmäßig mit den großen globalen Agenturmultiples konkurrieren. Und auch die anderen großen Namen sind hier vertreten: Hakuhôdô rangierte 1997 an zehnter Stelle (1996: Platz neun), Asatsû auf Platz 17 (1996: Platz 15) und zehn weitere nationale Agenturmarken sowie das Joint Venture Dentsû, Young & Rubicam finden sich unter den weltweiten Top 50.¹⁵

Geht man im Ranking nach dem Kriterium „*agency brand*“ also Agenturmarke, dann steht Dentsû 1997 sogar weltweit an erster Stelle – seit 1974 (sic!) hat der sich ständig diversifizierenden Kommunikationskonzern diesen Spitzenplatz inne. Nummer zwei ist McCann-Erickson Worldwide, schließlich folgen J.Walter Thompson (JWT), BBDO Worldwide etc. Auch Hakuhôdô schneidet bei diesem Vergleich ganz gut ab: 1997 stand der japanische Branchenzweite auf Platz neun, was allerdings einen klaren Abstieg im Vergleich zum Vorjahr (Platz fünf) bedeutete. Ursachen hierfür sind leichte Rückgänge des *gross income* und das Vorbeiziehen von DDB Needham, Grey Advertising u.a.¹⁶

¹⁵ Vgl. Advertising Age Dataplace (<http://www.adage.com/dataplace/archives/dp226.html>), 18.09.1998.

¹⁶ Vgl. Ad Age Dataplace, „*World's Top Agency Brands*“, (<http://www.adage.com/dataplace/archives/dp219.html>), 18.09.1998.

Welche Kriterien man auch anlegt – alle Ad Age Rankings zeigen mehr oder weniger die besondere Stellung Dentsûs. Die Auslandsaktivitäten Dentsûs und Hakuhôdô werden im Abschnitt zu japanischen Agenturen eingehender beschrieben. Es sei jedoch erwähnt, daß auch beim Ranking „*Who's on Top in Asia*“ die japanischen Agenturen dominieren. Die Spitzenplätze nehmen unangefochten Dentsû (*gross income* 1996: 1.809,0 Mio. USD) und Hakuhôdô (880,5 Mio. USD) ein, mit ziemlichen Abstand folgt McCann-Erickson (247,8 Mio. USD), dann in vergleichbaren Größenordnungen Tôkyû, Asatsû, Dentsû Young & Rubicam usw.¹⁷

1.5 Rechtliche Rahmenbedingungen (*kôkoku kisei*)

Was darf Werbung und was darf sie nicht? Diese Grundfrage ist immer wieder ein beliebtes Thema, allerdings wird die Debatte über Grenzen und Moral der Werbung meist dogmatisch, unsachlich und wenig effektiv geführt. Werbeinhalte, die provozieren, mit schwarzem Humor oder realistischen Abbildungen Aufsehen erregen oder einfach nur billig und niveaulos sind, taugen zumindest in der BRD immer wieder für Grundsatzdiskussionen à la „Das muß verboten werden!“. Solche Konflikte werden häufig stellvertretend für wirkliche kritische Reflexionen gesellschaftlicher Tabus und Probleme hergenommen: Man regt sich auf, es folgt ein allgemeiner Schlagabtausch etc. – ein fast ritualisierter Ablauf, der sich immer wiederholt. Insbesondere die Themen Sex¹⁸ und Gewalt, ohnehin trotz allgegenwärtiger Präsenz weitgehend tabuisiert, führen zu Protesten, wobei aber erstens die Beurteilungsmaßstäbe für „Geschmacklosigkeiten“ höchst subjektiv sind, und zweitens die Empörung darauf zurückzuführen ist, daß mit solchen Zusammenhängen geworben, also „Kasse gemacht“ wird, wohingegen andere Kontexte durchaus als „Alltagsdarstellung“ oder gar „Kunst“ durchgehen.¹⁹

¹⁷ Vgl. Ad Age Dataplace, „Who's on Top in Asia“, (<http://www.adage.com/dataplace/archives/dp160.html>), 18.09.1998.

¹⁸ Zum Thema Sexualität/Geschlechtsstereotypen in der Werbung vgl. Margareta Gorschenek (1994): Exkurs: Werbespots. In: Scrabath/Gorschenek/Grell(1994): Sexualität und Rollenklischees im Privatfernsehen, S. 231-243. Einen Überblick zur Thematik aus Verbandssicht gibt ein Vortrag von ZAW-Geschäftsführer Volker Nickel „Wie weit darf Werbung gehen?“, 20. Juni 1994 (erhältlich über ZAW-Publikationsservice).

¹⁹ Furore machte u.a. die VIVA-Kampagne (Musiksender Viva Zwei/Agentur Boros), die „Schnappschüsse aus dem Alltag“ mit tabuisierten Themen gegenüberstellte, so z.B. einen Vater mit Kind mit prallbrüstigen Sexpuppen, Headline „Life in Progress“. Der Spiegel, Nr. 52/1996, S. 74. Ein anderes Beispiel sind die erotisch aufreizenden Großplakate der schwedischen Textilfirma Hennes & Mauritz, die jeden Winter appetitliche Modelle in knapper Unterwäsche präsentiert. Auch hier hagelte es Proteste, allerdings auch von „autonomen Männern“. Daß die Plakate Wirkung zeigen, hatte schon das 1993er Motiv mit der drallen Blondine Anna Nicole Smith in Pin up- Pose gezeigt, das in kurzer Zeit verschwunden war – von Fans entwendet. Der Spiegel 50/1996, S. 141.

Das beste und bekannteste Beispiel sind die provozierenden Motive der Textilfirma Benetton, die damit weltweit eine Debatte um Werbeethik anheizte. Dieser Komplex der „Schockwerbung“ wird angesichts der bemerkenswerten Differenz zwischen deutschen und japanischen Reaktionen später ausführlicher behandelt.²⁰ Um einen Überblick zu den rechtlichen Rahmenbedingungen der Werbung in Japan zu erhalten, werden im folgenden die wichtigsten Bestimmungen und Punkte zusammenfassend erörtert.

Grundüberlegungen

Grundlegend ist wie für alle anderen Formen der Meinungsäußerung die nach Artikel 21 verfassungsmäßig garantierte Meinungsfreiheit (*hyôgen no jiyû*). Da es sich aber bei Werbung eindeutig um wirtschaftlich zweckgebundene Aktivitäten handelt, ist dies laut allgemeiner Einschätzung in Japan nicht mit der Pressefreiheit (*genron no jiyû*) auf gleicher Ebene zu betrachten, wogegen die Wissenschaftler im Bereich Werbung widersprechen.²¹ Werbe-Ethik (*kôkoku no rinri*) wird laut Werbelexikon als Korrektheit (*tadashisa*) bzw. Güte (*yosa*) definiert. Angesichts der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung von Werbung bzw. des Einflusses von Werbeaktivitäten werden hier an die Werbeindustrie Erwartungen hinsichtlich eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen „Gewinns“ (*purasu*) sowie Übernahme sozialer Verantwortung eingefordert. Allerdings bestehen über die Auslegung von „Korrektheit und Güte“ vielerlei Ansichten und die Bewertung von Werbe-Ethik bzw. gesetzliche Regulierung ist schwierig bzw. verlegt sich wohl auf den Bereich der Diskussion, so z.B. bei Okada (1996).²²

Gesetzliche Regulierung

Generell gibt es wenig übergeordnete Gesetze, die direkten Einfluß auf Werbung bzw. ihre Gestaltung nehmen, vielmehr wird die Werbewirtschaft durch viele verschiedene Einzelgesetze reguliert. Diese lassen sich grob in folgende Bereiche unterteilen:

²⁰ Vgl. Kapitel V. 2 „Charakteristika der japanischen Werbung“.

²¹ Vgl. Yamaki (1994a), S. 259/60: *hyôgen no jiyû* (Meinungsfreiheit).

²² Okada, Yonezô (1996): *Kôkoku kisei wo kangaeru* (Gedanken zum Werberecht). In: Nikkei Kôkoku Kenkyûjô (1996), S. 51-60. Vgl. auch Yamaki (1994a), S. 260. Zur Werbekritik vgl. die Ausführungen im Abschnitt „Werbung im Alltag“, Kapitel IV.2.

Kartellgesetz AMG/Wettbewerbsrecht

Das sogenannte Monopol- und Fair Trade Gesetz (*Shiteki dokusen no kinshi oyobi kôsei torihiki no kakuhô ni kansuru hôritsu*)²³ wurde 1947 implementiert. Es beinhaltet ein Verbot „unlauterer Handelsmethoden“ wie Dumping oder Preiswucher, Monopolisierung, Behinderung oder Einmischung in konkurrierendes Geschäft bzw. Mitbewerber. Außerdem regelt es spezielle Bekanntmachungen zu Warenhäusern, Gummischuhen, Zeitungen („Prämienkriege“ in den 50ern), Preisausschreiben zu Werbezwecken etc. zur Bestimmung unlauterer Praktiken in einzelnen Branchen.²⁴ Sanktionsmöglichkeiten umfassen Verwaltungsverfahren gegen Betroffene, d.h. Untersuchung, Anhörung oder Unterlassungsempfehlung und ggf. Einstellungsgebot, Geldbußen etc. oder auch die Möglichkeit der Anstrengung eines Strafverfahrens beim Generalstaatsanwalt.

Weiterhin gibt es verschiedene Sondergesetze gegen ungerechtfertigte Zugaben²⁵ und irreführende Angaben (1962)²⁶ sowie gegen unlauteren Wettbewerb (UWG, 1934).²⁷ Laut Zitzewitz sind diese Bestimmungen aber kaum mit dem deutschen UWG vergleichbar (Zitzewitz 1994:92)²⁸. Im April 1996 wurde im Rahmen verschiedener gesetzlicher Deregulierungsmaßnahmen auch die Verordnung für Werbeprämien gelockert, was den Unternehmen nun weitaus mehr Spielraum bei der Kundenwerbung und -bindung bietet (Yagawa 1997:66-74). Was den gewerblichen Rechtsschutz betrifft, sind die japanischen Bestimmungen dem deutschen Warenzeichen-, Patent-, Geschmacksmusterrecht ähnlich bzw. ist Japan den meisten internationalen Abkommen dazu beigetreten (z.B. Berner Übereinkunft zum Urheberrecht, UrHG etc.).

²³ Act Concerning Prohibition of Private Monopoly and Maintenance of Fair Trade (1953). Vgl. Görtzen (1995), S. 29.

²⁴ Vgl. hierzu die Aufzählungen der Bestimmungen und Paragraphen bei Zitzewitz (1994), S. 84ff und die Ausführungen in Iyori, Uesugi und Heath (1994): Das japanische Kartellrecht.

²⁵ Definition bei Zitzewitz (1994), S. 88/89: „(...) Ware, Geld oder andere wirtschaftliche Vorteile, die von einem Unternehmen in Zusammenhang mit einer Waren- oder Dienstleistung als Mittel einer Abwerbung gewährt werden.“ Die genauen Bestimmungen variieren je nach Distributionsebene (Endverbraucher, Unternehmer, Industriezweige), z.B. Rabatt, Warenproben, Preisausschreiben bzw. Verlosungen.

²⁶ Vgl. Zitzewitz (1994), S. 89: „Angaben“ bedeutet hier jegliche Form von Werbeinhalt zur Überzeugung des Konsumenten: darunter fallen insbesondere irreführende bzw. nicht korrekte Angaben zur Qualität, zum Preis, zu Herkunftsland, Lockvogelwerbung (Köderanzeigen, *otori kôkoku*) etc.

²⁷ *Unfair Competition Prevention Law* von 1934: Unterlassungs- und Schadensersatzanspruch des durch unlautere Methoden beeinträchtigten Mitbewerbers. D.h. Freiheits- und Geldstrafen bei Verstößen gegen Bestimmungen wie Verletzung fremder Warenzeichen, falsche Angaben im Handel etc.

²⁸ Die Überwachung der Einhaltung der Wettbewerbsregeln obliegt in der BRD stärker den Mitbewerbern bzw. der Öffentlichkeit und Institutionen (z.B. Beschwerde beim Werberat), in Japan ist die Überwachung durch die staatliche Behörde FTC gewährleistet, die jedoch eher lasch vorgeht: Seit ihrer Etablierung im Jahre 1947 hat die FTC erstmals 1993 (!) die Rückziehung einer Werbesendung wegen irreführenden Angaben verlangt. Vgl. Zitzewitz (1994), S. 83.

Verbraucher-Schutzgesetze

Maßgeblich ist hierzu das „Grundgesetz für Verbraucherschutz“ (*Shôhisha hogo kihon hô*, 1968), das eine Art „Ethik“-Anweisung für alle Wirtschaftsbereiche enthält.²⁹ Mit Beginn der Regierungszeit von Premierminister Hôsôkawa 1993 bekamen die Vertreter der japanischen Konsumentenrechte neuen Auftrieb, hatte der Politiker doch eine Förderung der Verbraucherinteressen gegenüber der Industrie und ihrer politischen Lobby versprochen. Patricia Maclachlan (1997) untersucht die Entwicklungen der sogenannten *Seikatsusha*-Bewegung und die politische Bedeutung des Verbraucherschutzes.³⁰ Als Meilenstein für die Verbesserung der Konsumentenrechte ist die Einführung des Product Liability Law (PL-Hô) am 1. Juli 1995 einzuschätzen, was auch durch eine Schwemme an Publikationen und Veranstaltungen belegt wird. Es enthält im wesentlichen sechs Artikel zu Defekten bei Produkten (Design, Herstellungsmängel, mangelnde Erklärungs- und Warnhinweise etc.) und ist mehr an der EU-Gesetzgebung zur Produkthaftung ausgerichtet (Grundsatz des *development risk defense*) als etwa an der US-amerikanischen Rechtsprechung mit hohen Schadensersatzklagen (*PL society*).³¹ Außerdem wurde eine außergerichtliche Schiedsinstanz (PL-Center oder ADR, Alternative Dispute Resolution) etabliert, da gerichtliche Auseinandersetzungen umständlich, langwierig und mit hoher „Schwellenangst“ verbunden sind. In den PL-Centers wird auch ein „PL-Training“ für Klein- und Mittelunternehmen und Konsumenten angeboten.

Für die Werbeindustrie wurden zur Einführung dieser Gesetze negative Effekte befürchtet, denn bei zu genauer Auslegung bestünde die Gefahr, daß Werbeinhalte bzw. Kreativität (etwa durch Beschränkung doppeldeutiger Inhalte, Witze und Ironie) beschnitten würden. Tanaka Tadao aus der Dentsû-Rechtsabteilung befürchtete sogar, daß dies zu einer Abnahme innovativer Werbung und in Folge zu nachlassender Werbeeffektivität und Zufriedenheit der Konsumenten führen könnte.³² Obwohl trotz dieser Unkenrufe

²⁹ Vgl. Yamaki (1994a), S. 265.

³⁰ Maclachlan, Patricia L. (1997): *The Seikatsusha and the Fight for Consumer Rights: Consumer Movement Activism in Postwar Japanese Society*.

³¹ In den USA gibt es ca. 50 unterschiedliche Gesetze zur Produkthaftung und viele auf PL spezialisierte Anwälte (insgesamt ohnehin ca. 30mal mehr Anwälte per capita als in Japan!). Auch scheint in den USA angesichts geringerer Gerichtskosten und begrenzter Gerichtskostenumlage auf Verlierer, vielleicht auch ob eines anderen „Rechtsbewußtseins“ die Bereitschaft vor Gericht zu gehen, größer zu sein als in Japan. Vgl. Tanaka, Tadao (1996): *Japanese Product Liability Law and Advertising*. In: DMAY (1996), S. 58-89.

³² Zur Erklärung des Begriffs einer US-amerikanischen *PL-Society* führt Tanaka an, daß im Jahre 1993 ca. 100 PL-Fälle mit einer Gesamtsumme von mehr als 10,2 Millionen US-Dollar verhandelt wurden. Das macht ca. 100.000 Dollar pro Fall aus, wobei „nur“ 2,3 Mio. an die Geschädigten gingen, der Löwenanteil von fast 80 Prozent wurde für Gerichtskosten (meist Anwaltsgebühren und -honorare) verbraucht. Vgl. Tanaka (1996) S. 66.

dahingehend bisher kaum tatsächliche Konsequenzen erwachsen sind, werden andere Effekte kritisiert, etwa eine gewisse Übertreibung bei Erklärungen und zu viele Warnhinweise, die eher einen Gewöhnungseffekt provozierten. Als konkrete Kommunikationsaufgaben der Werbung sind seit der PL-Implementation eine Verbesserung der Produktinformationen und Hinweise zur Verhinderung von Unfällen zu nennen. Dies betrifft direkt die Kreation, die bei Verpackungen und Gebrauchsanweisungen besondere Sorgfalt walten lassen muß. In PL-Manuals der Werbeagenturen sind dementsprechend Beispiele und Checklisten aufgeführt, um die entsprechende Umsetzung zu gewährleisten.

Diverse Einzelgesetze

Für die werbetreibenden Branchen gibt es darüber hinaus besondere Regulationen, z.B. bei Medikamenten und Genußmitteln, wo ähnlich wie hier Warnhinweise bzw. Zusätze enthalten sein müssen. Auch bei Außenwerbung sind angesichts des öffentlichen Interesses gesetzliche Bestimmungen bezüglich Platzierung und Formaten von Plakaten, Werbetafeln, Neonwerbung etc. festgelegt. Betrachtet man allerdings den architektonischen Raubbau in japanischen Großstädten einerseits und die Dominanz von Außenwerbung in vielerlei Varianten und Formen andererseits, sei hier eine Vergleichbarkeit mit beispielsweise deutschen Regulationen zurückgewiesen. Selbst unmittelbar neben denkmalgeschützten Kulturheiligtümern wie Tempeln etc. sind Werbetafeln, Getränkeautomaten etc. anzutreffen, was regelmäßig ausländische Besucher zu entsetztem Staunen verleitet. Ohne in diesem Punkt auf eine kulturkritische Betrachtung einzusteigen, sei hier vor allem der von Japanern immer wieder genannte praktische Aspekt betont: Überall gibt es gekühlte (oder gewärmte) Getränke zu einem guten Preis, anders als in europäischen Touristenfallen.

Vergleichende Werbung (*hikaku kôkoku*)³³

Im Rahmen des „Gesetzes gegen ungerechtfertigte Prämien und irreführende Darstellung“ (Abschnitt 4) wird vergleichende Werbung erlaubt, wenn sie die Bedingungen für fairen Wettbewerb respektiert, die Bestimmungen sind aber ungenau: „Demnach darf der Vergleich keine nicht nachgeprüften oder nicht nachprüfaren Tatsachen enthalten. Auch darf das Schwergewicht des Vergleichs nicht in einem Bereich liegen, der für die Auswahl des Konsumenten ohne Bedeutung ist. Ein Vergleich anhand unfairer Standards, etwa durch willkürliche Auswahl der Waren, ist ebenfalls unzulässig. Er muß konkrete, den

³³ Vgl. Yamaki (1994a), S. 271.

Verbraucher interessierende Informationen enthalten und darf keinen Wettbewerber verleumdern.“ (Zitzewitz 1994:90) Nach den FTC-Richtlinien von 1987 muß vergleichende Werbung gerecht sein und Fakten korrekt wiedergeben, um Verwirrung bzw. Irreführung des Konsumenten zu verhindern. Im Rahmen einer allgemeinen Deregulierung des Finanzwesens wurde 1993 das Verbot vergleichender Werbung für Banken aufgehoben. Beispiele für vergleichende Werbung und eine nähere Betrachtung der Frage, warum diese Werbeform in Japan bisher kaum anzutreffen ist, werden in einem späteren Abschnitt ausführlicher erläutert.³⁴

Ethikcodices/Statuten

Außer o.g. Bestimmungen gibt es kaum gesetzliche Regulierungen, die sich auf Werbeinhalte bzw. die Frage der Werbeethik beziehen. Die Werbewirtschaft sowie die Medienindustrie haben Leitlinien für die Selbstregulierung (*jishûkisei*) der Unternehmen erlassen. D.h., diese Bestimmungen haben keinen gesetzlichen Charakter, werden aber als bindend angesehen.³⁵ Übergeordnet sind die entsprechenden Statuten der Medien-Dachverbände.³⁶ Die einzelnen Unternehmen haben außerdem oft eigene, etwas detailliertere Richtlinien (z.B. Dentsû, abgedruckt im Dentsû Kôkoku Nenkan). Außerdem gibt es Werbe-Richtlinien des Dachverbandes der japanischen Werbewirtschaft (Nihon Kôkoku Renmei),³⁷ dessen Einflußmöglichkeiten allerdings wegen der Dominanz der großen Werbeagenturen und der Existenz vieler werblicher Berufsorganisationen (z.B. JAAA, Japan Advertising Agencies Association) beschränkt sind.³⁸ Geradezu alle diese Statements haben jedoch eher oberflächlichen, allgemeinen Charakter: Man verpflichtet sich der gesellschaftlichen Verantwortung und betont den „Wahrheitsaspekt“ von Werbung. Im folgenden ein kurzer Abriß zu einigen wichtigen Institutionen und Organisationen der Werbeindustrie (außer

³⁴ Vgl. Kapitel V.2 „Charakteristika“.

³⁵ Vgl. Yamaki (1994a), S. 264.

³⁶ Vgl. NAB Handbook (Jahrbuch der Vereinigung der kommerziellen Rundfunkunternehmen, Minpôren bzw. NAB) sowie die Broschüre „NAB Broadcasting Standards“, Nihon Shimbun Nenkan (Jahrbuch der Zeitungen), NHK Nenkan (Jahrbuch der öffentlichen Rundfunkanstalt Nippon Hôsô Kyôkai) etc.

³⁷ Auszüge aus den Werberichtlinien der Nihon Kôkoku Renmei finden sich bei Görtzen (1995), S. 31.

³⁸ Der JAAA (Nihon Kôkoku Kyôkai), nicht zu verwechseln mit der JAA (Nihon Kôkoku Kyôkai, Japan Advertisers Association, also Verband der Werbetreibenden) hat sich unter anderem auf die Fahne geschrieben, zur Verbesserung der Werbung aktiv beizutragen. Als Richtlinie hat JAAA einen Code zu allgemeinen und zu kreativen Gesichtspunkten formuliert. Gegründet 1950, wurden im Jahre 1996 156 Mitgliedsfirmen verzeichnet, die Publikationsliste umfaßt eine Monatszeitschrift (JAAA Report sowie verschiedene Datensammlungen (z.B. zu Gebühren) und Monographien zu vielfältigen Themen. Vgl. Selbstdarstellung JAAA. Die Kommunikationsfunktion der Verbände ist trotz aller Einschränkungen hoch einzuschätzen – so verdanke ich der hilfreichen und unbürokratischen Unterstützung Herrn Sakurais vom JAAA vielfältige Kontakte, z.B. zu Dentsû, wichtigen Institutionen (z.B. Minpôren) und Einzelpersonen.

Verbänden und Berufsorganisationen), die sich alle mehr oder minder zur Einhaltung von Werbe-Ethik verpflichtet haben.

- JARO

Als Vermittler zwischen Verbrauchergruppen, staatlichen Institutionen und der Werbeindustrie soll die Japan Advertising Review Organisation, JARO (Nihon Kôkoku Shinsa Kikan, gegründet 1974)³⁹ die Einhaltung der selbstregulatorischen Vorschriften überwachen. Ähnlich dem deutschen Werberat beurteilt die Organisation Werbeeinhalte gemäß eingereichter Beschwerden bzw. Anträge. Dabei sind folgenden Kriterien bzw. Untersuchungsstandards (*shinsa kijun*) maßgeblich: die korrekte und wahrheitsgemäße Darstellung (*kôsei de majitsuna mono de nakaraba naranai*), daß die Tätigkeit gegen Bezahlung erfolgt ist (*sono ukete ni furieki wo ataeru koto no nai mono nakereba naranai*), die Einhaltung von Kinder- und Jugendschutz (*jidô oyobi seinen nado ni ataeru eikyô wo kôryo shita mono de nakaraba naranai*), der Schutz des Warenzeichens/Rang des Produkts und Wertschätzung gesunder Sitten und Gebräuche bzw. Moralvorstellungen (*hini wo tamochi, kenzen na fûzokushûkan wo sonchôshita mono de nakereba naranai*). Außerdem gehört die Einhaltung bzw. Respektierung der mit Werbung zusammenhängenden Gesetzgebung und Bewahrung der gesellschaftlichen Ordnung dazu.

- Nihon Kôkoku Renmei

Der Dachverband der japanischen Werbewirtschaft wurde 1953 gegründet. Seine Aufgaben umfassen u.a. eine Förderung der Werbeethik (*kôkoku rinri no suishin*), sowie Forschung und Untersuchung von Werbung. Weitere Aufgaben sind Informationsverbreitung und Kontakt zu öffentlichen Behörden und Organisationen (Yamaki 1994a:277).

- Advertising Council (AC)

Das AC (*Kôkyô Kôkoku Kikô*) wurde 1971 in Ôsaka gegründet und dient der allgemeinen Förderung sozialer Belange wie Wohlfahrt, Gesundheit, Behinderte, Alte usw. sowie anderer Themen des öffentlichen Interesses (z.B. Umweltschutz). Durch Nutzung der „Kommunikationskraft der Werbung“, also durch Anzeigen, Plakate und TV Spots appelliert das AC an das Bewußtsein der Verbraucher (z.B. Blutspende-Kampagnen, Wasserschutz etc.), um die „individuelle und gesamtgesellschaftliche Prosperität Japans“ zu fördern (Yamaki 1994a:278).

- Untersuchungsausschuß der Zeitungswerbung

³⁹ Vgl. Yamaki (1994a), S. 264.

Das Gremium Shimbun Kôkoku Shinsa Kyôkai wurde 1946 gegründet. Zielsetzung ist vor allem der Verbraucherschutz, d.h. falsche bzw. irreführende Werbung auszuschließen.

- Zennippon CM Hôshô Renmei (ACC)

Das All Japan Radio & TV Commercial Council, gegründet 1960, hat sich zum Ziel gesetzt, anspruchsvolle Commercials (CM), die „Wünsche und Alltag des japanischen Zuschauers widerspiegeln“, auszuzeichnen. Der entsprechende Wettbewerb, das ACC-Festival ist neben den Werbepreisen der Kreativorganisationen – des Art Directors Club Tôkyô (ADC) und Tôkyô Copywriters Club (TCC) – die wichtigste „Leistungsschau“ der Werbewelt, die Ergebnisse werden in den jeweiligen Jahrbüchern dokumentiert (ACC, ADC und TCC Nenkan). Außerdem veranstaltet das ACC verschiedene Seminare zu TV und Radio CM und gibt Publikationen heraus (Selbstdarstellung ACC 1997).

2. Struktur und Organisation der japanischen Werbewirtschaft

Betrachtet man Werbung als soziales System, so gibt es Handlungsbereiche mit verschiedenen Handlungsrollen. Da sind zuerst die Auftraggeber (Werbetreibende) und die Produzenten von Medien- bzw. Werbeinhalten und -angeboten (Agenturen, frei arbeitende Spezialisten). Durch die Mittler bzw. Distributoren (Werbemedien) erreichen die Botschaften die Rezipienten (Verbraucher). Dieser Prozeß wird schließlich von Kritikern, Wissenschaftlern und anderen professionellen Beobachtern (Marketingfachleuten etc.) „verarbeitet“ bzw. analysiert (Schmidt 1995:37). In diesem Abschnitt wird der Fokus auf die Auftraggeber und Produzenten im System Werbewirtschaft gelegt. Grundlegendes zu Strukturen und Funktionen der Massenmedien als Mittler wird daran anschließend gesondert in Kapitel II behandelt.

In der Werbebranche sind drei Größen für die Planung, Entstehung und Verbreitung von Werbung maßgeblich: die Werbetreibenden als Auftraggeber, die Agenturen als Ausführende und Vermittler von Produktions- und Medialeistungen und die Werbeträger, insbesondere die Massenmedien. Nachdem im ersten Abschnitt zur ökonomischen Bedeutung der Werbeindustrie ein Eindruck von den quantitativen Dimensionen und Rankings gewonnen werden konnte, sollen im folgenden eine genauere Betrachtung der Charakteristika der einzelnen Player, ihrer Funktionen und Beziehungen zueinander dargestellt werden. Angesichts der Fülle von Unternehmen und Aufgabenbereiche der japanischen Werbeindustrie konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf generelle Strukturen sowie einen Überblick zu Agenturen und zur Medienlandschaft. Die Ebene der Spezialagenturen (PR, Direct Marketing etc.) und Produktionsfirmen wie Druckereien, TV-Produktionen oder Tonstudios wird nur am Rande berücksichtigt.

2.1 Die Auftraggeber

Wie im ersten Abschnitt zur Werbeindustrie geschildert, können sich die großen japanischen Werbetreibenden auch im globalen Vergleich der Werbevolumina mit den amerikanischen Multis messen. Die Liste der Top 100 beinhaltet alles, was in der japanischen Konsumwelt Rang und Namen hat, mit den Flaggschiffen der Branchen Automobil, Elektronik, Nahrungsmittel und Kosmetik/Toilettenartikel an vorderster Stelle.⁴⁰ Die Werbetreibenden, werden *kôkokunushi* oder aus Auftragnehmerperspektive Klienten (*kuraiento*) bzw. „ehrenwerte Geschäftspartner“ (*o-tokuisaki*) genannt. Sie legen jedes Jahr entsprechend der Geschäftsentwicklung und Marketingstrategie ein Budget für Werbe-

⁴⁰ Vgl. Aufstellung der werbetreibenden Top 50 im Abschnitt „Werbetreibende“ in diesem Kapitel.

ausgaben fest, das hierzulande (Werbe-) Etat oder international Account genannt wird. In der Regel werden Accounts in jährlichem Turnus vergeben (bzw. verlängert), wobei die Laufzeit grundsätzlich von der Produktstrategie und natürlich dem Erfolg der Maßnahmen abhängig ist.⁴¹ In diesem Abschnitt werden die Abwicklung und Organisation der Werbeaktivitäten aus der Perspektive der Werbetreibenden betrachtet, wobei der Schwerpunkt auf dem Zustandekommen und der allgemeinen Form der Geschäftsbeziehungen liegt. Die inhaltlichen Modalitäten werden bei der näheren Betrachtung des Agenturbusiness ausführlicher berücksichtigt.

2.1.1 Funktionen und Organisation der Werbeabteilungen

Die umfassenden Werbeaktivitäten der Großunternehmen werden meist durch eine Werbeabteilung (*kôkokubu* bzw. *sendenbu*) organisatorisch und planerisch abgewickelt und mit anderen Sektionen koordiniert. Kobayashi und Shimamura (1998:194) definieren die Aufgabenbereiche der Werbeabteilung folgendermaßen: Umfang und Art der Werbeaktivitäten sowie die Werbeziele werden im Rahmen der Marketingziele festgelegt. Für die Werbeausgaben erarbeitet die Abteilung einen detaillierten Budgetplan, der dem Top-Management zur Entscheidung vorgelegt wird. Die Werbeaktivitäten werden mit den benachbarten Kommunikations- und Marketingmaßnahmen (z.B. PR, Publicity, Verkaufsförderung, Handelsvertreter, Marktforschung etc.) abgestimmt bzw. optimiert. Des Weiteren ist die Werbeabteilung für die Auswahl der Werbeagenturen bzw. aller am Vorhaben beteiligten Firmen (von Sales Promotion bis zur Produktion) zuständig. Für die Kreation definiert die Werbeabteilung das Werbethema bzw. die Inhalte (in Form eines Briefings) sowie grundsätzliche Parameter zur zielgruppengerechten Media-Selektion. Zur Evaluation der Maßnahmen werden verschiedene Untersuchungen geplant und teilweise auch selbst durchgeführt, die Ergebnisse zur Optimierung laufender oder zukünftiger Maßnahmen eingebracht. Darüber hinaus sollen auch die guten Beziehungen innerhalb der Werbebranche gepflegt und die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter gefördert werden.

Die Werbeabteilungen sind also die zentralen Schaltstellen für alle Bereiche des unternehmerischen Werbemanagements (*kôkoku kanri*) und verwandter Aktivitäten. Gemäß der Verlaufsformel „*plan-do-see*“ sind sie an allen Stadien der Entwicklung, Durchführung und Evaluation der Maßnahmen integrierend und koordinierend beteiligt.

⁴¹ In der BRD werden Agenturverträge meist mit einer Laufzeit von einem Jahr festgelegt. Vgl. Schweiger/Schrattenecker (1995), S. 44. Angesichts der hohen Mobilität der Etats ist dies eine notwendige Absicherung der Agenturen. Eine jährlich durchgeführte Umfrage des Nikkei Kôkoku Kenkyûjo (Untersuchung zur Entwicklung der Werbung, *Kôkoku dôtai chôsa*) ergründet u.a. die Modalitäten von Werbebudgetanpassungen der japanischen Unternehmen. Demnach sind die aktuellen Umsatz- und Profitergebnisse, Prognosen sowie Vorschläge der Abteilungen wichtigste Entscheidungsgrundlagen. Vgl. *Kôkoku Hakusho heisei 9nenban*, S. 251.

Werden in der Praxis auch viele Funktionen von den Agenturen übernommen, so ist die Werbeabteilung – zumindest als Idealtypus – doch die entscheidende Instanz.

Je nach Größe bzw. Organisationsstruktur und kommunikationspolitischer Ausrichtung des Unternehmens können eine oder mehrere Werbeabteilungen als eigenständige Stabsstelle agieren, der PR- bzw. Marketingsektion untergeordnet sein oder auch nach Produkt-Etats eingeteilt sein. Für regionale und überregionale Standorte sind außerdem eigene Abteilungen für Marketing bzw. Verkaufsförderung zuständig, die mit Werbeaktivitäten vor Ort zuständig sind. Alles in allem kann man von einer Vielfalt an Organisationsvarianten im Werbemanagement ausgehen, wobei der Platz in der Unternehmenshierarchie maßgeblich von der allgemeinen Organisationsstruktur und der Firmenphilosophie abhängt.⁴²

Was die Organisationsformen innerhalb der Werbeabteilung betrifft, sind vier Hauptvarianten zu beobachten, die sich an unterschiedlicher Schwerpunktsetzung bzw. Ausrichtung des Werbemanagements festmachen:

- nach Produkten (eigene Unterabteilungen für Produktgruppen bzw. -etats)
- nach Werbeträgern (Zuständigkeit für Mediageschäft und Produktion)
- nach Funktion (getrennte Unterabteilungen für Koordination, Media, Kreation, etc.)
- als Hybridformen, bei denen die vorigen Varianten als Mischform oder Basis neuartiger *units* auftreten.⁴³

Außerdem sind noch Faktoren wie die Bedeutung externer Berater sowie von Zuliefer- und/oder Tochterunternehmen zu berücksichtigen. Im Falle letzterer ist es üblich, daß Mediageschäft und Produktion durch die Werbeabteilung des Mutterunternehmens abgewickelt werden.

Angesichts der zunehmenden Diversifikation im Produkt- wie im Marketingbereich, den steigenden Anforderungen an strategische Unternehmenskommunikation und die praxisorientierte Weiterentwicklung des Werbemanagements kommen in Zukunft noch höhere Anforderungen auf das Integrations- und Koordinationsvermögen der Werbeabteilungen zu. Als Auftraggeber und Kontakteute der Agenturen müssen die Mitarbeiter in der Werbeabteilung inmitten der zunehmenden Unübersichtlichkeit von Strategien und Werbeformen über ein entsprechend umfassendes Know-how verfügen. Einerseits gilt es, die Koordination nach innen zu gewährleisten, andererseits aber auch, sich inhaltlich und strategisch nicht zu sehr von den großen Agenturen abhängig zu machen.

⁴² Laut einer Untersuchung der AD Kondankai (Advertising Conference, ADCON) aus dem Jahre 1990 sind in der Variantenfülle zehn Hauptmuster identifizierbar. Eine Übersicht gibt die Grafik 8-1 in Kobayashi/Shimamura (1997), S. 196. Die ADCON untersucht verschiedene Werbe- und Marketingaktivitäten aus der Sicht der Werbetreibenden (DMAY 1997:243).

2.1.2 Die Beziehungen zwischen Werbetreibenden und Werbebranche

Es gilt als besonderes Charakteristikum, daß in der japanischen Wirtschaft viel Wert auf langfristige und vor allem auf partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen gelegt wird. Sicherlich trifft dies vor allem auf bestimmte Konstellationen innerhalb von *Keiretsu*-Unternehmen zu und beschränkt sich ohnehin auf bestimmte Ebenen der Zulieferstrukturen. Wie nun die Geschäftsbeziehungen in der Werbebranche beschaffen sind, wie Agenturen selektiert werden und welche Erwartungen die Auftraggeber an diese haben, soll im folgenden kurz dargelegt werden.

Die AD Kondankai (ADCON) untersuchte im November 1990 die Beziehungen zwischen Werbetreibenden und Unternehmen der Werbebranche.⁴⁴ Demnach ist die Zahl der Unternehmen, die sich der Dienste nur einer Agentur bzw. Spezialfirma bedienen, außerordentlich gering. Die meisten Antworten konzentrieren sich auf die Größenordnung von fünf bis zehn Geschäftspartnern, allerdings wird hier weder nach Dauer noch nach Intensität differenziert.⁴⁵ Generell läßt sich anhand der Zahlen aber vermuten, daß eher vielfältige Geschäftsbeziehungen die Regel sind. Das Verhältnis zwischen den drei Akteuren Unternehmen, Werbeindustrie und Medien ist davon geprägt, daß man einen langen, erfolgreichen Weg miteinander gegangen ist. Mit dem Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit und der daraus resultierenden Ankurbelung der Binnennachfrage wurde die Grundlage für die Prosperität aller drei Akteure gelegt.⁴⁶ Je mehr Produkte auf den Markt kamen bzw. Massenmarketing und -konsum sich ausbreiteten, desto größer wurden die Werbebudgets und die Nachfrage nach Werbemedien. In dieser geradezu symbiotischen Beziehung zu den großen Unternehmen entwickelte sich die Werbeindustrie prächtig. Angesichts der hohen Werbeausgaben und ihrer Schlüsselstellung als Media-Broker konnten sich japanische Agenturen eine Unabhängigkeit sichern, die europäische oder amerikanische Werbefirmen aus strategischen Gründen längst aufgeben mußten. Während die japanischen Agenturen im Inland groß und mächtig werden konnten, lagen die Expansionschancen der großen US-amerikanischen Agencies im Ausland, was eine Flutwelle der globalen Networks in den 80er Jahren und die mangelnde Präsenz japanischer Agenturen belegen. Doch dazu später mehr.

⁴³ Vgl. ADCON-Zusammenstellung, Grafik 8-2, in Kobayashi/Shimamura (1997), S. 197.

⁴⁴ Vgl. Kobayashi/Shimamura (1997), S. 198. Die Untersuchung *Kōkokunushi no kōkokusoshiki ni kansuru kihonchōsa* (Untersuchung zur Werbeorganisation der Werbetreibenden) wurde 1990 zum achten Male durchgeführt.

⁴⁵ Die Verteilung der Antworten auf die vorgegebenen Kategorien sieht folgendermaßen aus: Geschäftsbeziehungen zu einer Firma 4%, zu zwei bis fünf Unternehmen: weniger als 22%, zu fünf bis zehn: weniger als 35%, zu zehn bis zwanzig: weniger als 26%, zu über 20 Firmen: 10%. Vgl. Kobayashi/Shimamura (1997), S. 199.

⁴⁶ Vgl. Kapitel IV.1 „Die japanische Werbe- und Konsumgeschichte nach 1945“.

Eine japanische Besonderheit: das *account splitting*

Eine Besonderheit des japanischen Werbebusiness ist das sogenannte *account splitting*. Japanische Werbetreibende verteilen ihre Einzeletats (*accounts*) für Produkte oder Projekte meist auf verschiedene Agenturen, splitten also den großen Werbekuchen in mehrere „Tortenstücke“ auf. Angesichts der hohen Konzentration unter den Top-Playern der Agenturbranche kommt es daher zu dem Effekt der *competing accounts*, d.h. daß Dentsû beispielsweise lange Jahre zur gleichen Zeit die konkurrierenden Modelle aller großen Automobilhersteller betreute – von jedem Kuchen also ein großes Stück.

Dies steht in krassem Gegensatz zu den Gepflogenheiten der amerikanischen und europäischen Werbebranche, wo es geradezu undenkbar ist, daß Branchen-Konkurrenten unter einem gemeinsamen Agenturdach weilen. In Deutschland ist dieses Konkurrenz-ausschluß-Prinzip fester Bestandteil der im Agenturvertrag festgelegten Nebenpflichten (Schweiger/Schrattenecker 1995:44). Hintergrund ist vor allem die Tatsache, daß hier das *account splitting* weitaus weniger verbreitet ist. In der Regel vergeben große Werbetreibende in Europa und den USA kurz- bis mittelfristig Gesamt-etats für alle Werbemaßnahmen oder bestimmen eine Leitagentur, die das Zusammenspiel der beteiligten Firmen strategisch koordiniert.⁴⁷ Die Firmen liefern sich also mehr oder minder einer Einzelagentur aus, die nicht nur über sämtliche Marketingdaten verfügt, sondern auch über Unternehmensinterna und neue Produktentwicklungen Bescheid weiß. Das hat Vor- und Nachteile für beide Seiten, macht aber die Frage der Geheimhaltung in jedem Fall zum neuralgischen Punkt. Diese Ausschließlichkeit der Agenturbeziehungen ist also geradezu ein Grundprinzip der Branchendynamik. Wenn ein großer Werbetreibender die Agentur wechselt, zieht das meist größere Umschichtungen mit sich, da eventuelle Agenturkunden aus der gleichen Branche automatisch ihren Etat abziehen und zur nächsten Agentur gehen – die dann vielleicht wieder einen Konkurrenten des Neukunden aus dem Portfolio streichen kann. Es gibt aber auch Beispiele von Agenturen, die sich so langfristig und eng an einen Hauptkunden binden konnten, daß diese Geschäftsbeziehung zur Basis von Erfolg und Wachstum wurde.⁴⁸

Die Existenz konkurrierender Accounts ist also für japanische Agenturen ganz normal. Dies

⁴⁷ Natürlich trifft dies vor allem auf Großkunden entsprechend großer Agenturen zu. Überschaubare Projekte, z.B. die Gestaltung von Werbemitteln anhand vorgegebener Corporate Design-Richtlinien oder Sonderaktionen werden von den Werbetreibenden häufig auch an viele kleinere – und preislich günstigere – Agenturen oder Grafikstudios vergeben.

⁴⁸ Prominente Beispiele sind die legendären Kampagnen der amerikanischen Agentur DDB, Doyle Dane Bernbach für Volkswagen. Vgl. Levenson (1987), S. 27-51. An einer aktuellen Erfolgsstory schreibt die Amsterdamer Kreativagentur Wieden & Kennedy, die den globalen Nike-Etat hält. Vgl. *Kôkoku Hihyô* 4/1998,

stellt sie jedoch vor Probleme mit ausländischen Klienten, die damit wenig vertraut sind (und sich im Zweifelsfall doch lieber beispielsweise an eine amerikanische Agenturdependance wenden). Die Unternehmen hingegen haben auch ganz praktische Gründe, ihre Etats auf verschiedene Agenturen zu verteilen. Da das Hauptkapital der Branchenriesen in der Verfügbarkeit attraktiver Werbeträger und -plätze besteht, die sie sich meist vor langer Zeit durch Beteiligungen an den Medien gesichert haben, bleibt den großen Werbetreibenden keine andere Wahl, als die Dienste der Marktführer in Anspruch zu nehmen. Ein Beispiel: Ein großer Autohersteller will die Produkteinführung des neuesten Modells mit landesweit ausgestrahlten TV-Spots zur der besten Sendezeit pushen. Auch wenn sich für die Kampagnenkonzepktion und Produktion eine andere Agentur verantwortlich zeichnet, muß die Buchung der Mediaplätze fast automatisch über Dentsû abgewickelt werden.

Die Vorteile des *account spiltting* für die Unternehmen liegen jedoch auf der Hand: Durch strategische Streuung ihrer Werbeausgaben nach Produkten oder Werbeträgern bzw. nach beiden Kriterien sind sie flexibler und autonomer, als wenn sie sich auf eine Agentur konzentrieren würden. Diese Handhabung ermöglicht außerdem, daß sich – zumindest theoretisch – alle Unternehmen des vollen Serviceangebots der Agenturlandschaft bedienen können. Für die Geheimhaltung und Verlässlichkeit garantiert die Agentur, schließlich sind Wahrung und Pflege dieses Vertrauensverhältnisses ihre Geschäftsgrundlage. Konsequenz dieser mehr auf ungeschriebenen Gesetzen denn schriftlichen Verträgen fußenden Zusammenarbeit ist, daß die Agenturen oft ein kompliziertes Geflecht an Kundenbeziehungen managen müssen.⁴⁹ Derartig enge Verknüpfungen sind in westlichen Agenturen naturgemäß selten, zumal sie der Dynamik und Mobilität des oben beschriebenen Etat-Wechselspiels bzw. Kundenkarussells widersprechen.

In letzter Zeit wird aber auch in der japanischen Werbeszene ein Trend zur Fokussierung auf eine Agentur festgestellt. Die Rezession und damit einhergehende Neuorientierungen im Marketing haben auch bei den Werbetreibenden ein neues Preisbewußtsein gefördert: Zwar steigen die Werbevolumina seit 1995 wieder an, gleichzeitig bemüht man sich aber auch, die Ausgaben durch Budgetstraffung, Senkung der Transaktionskosten und Konzentration von Etats zu effektivieren. Der Trend zur Bildung starker Marken, das sogenannte *power branding*, tut ein übriges, denn die Heranbildung solcher *cash cows* verlangt langfristige, strategische Planung, die sorgsam mit allen Werbeaktivitäten

Sonderthema Nike.

⁴⁹ Vgl. Moeran (1996a), S. 44/45.

koordiniert werden muß. Daher werden neue Agenturmodelle immer populärer, zum einen die alle Aktivitäten bündelnde und dem Werbetreibenden gegenüber verantwortliche Leitagentur (*sekinin dairitensei*) sowie die auf *branding* spezialisierte Produkt-Agentur (*shôhin tantô dairiten*) (Kobayashi/Shimamura 1997:199). Das Konzept der engen Partnerschaft auf Produkt- oder Media-Ebene weitet sich also auf den gesamten Etat aus. Spektakulärstes Beispiel hierfür ist Nissan. Das Unternehmen kündigte 1992 seine langjährige Zusammenarbeit mit Dentsû (und auch anderen Agenturen) auf, um seinen Gesamtetat bei Hakuhôdô zu plazieren.⁵⁰ Wurde dies damals zwar mit der Begründung erklärt, daß für ein neues, effizienteres Marketingkonzept die Konzentration auf eine Agentur unerlässlich sei, so kann man doch zwischen den Zeilen einen weiteren guten Grund erkennen: Wer einen so attraktiven Etat mitbringt, kann auch kräftig die Preise drücken.

Die bereits oben erwähnte ADCON-Umfrage identifizierte vier bzw. sechs Grundmuster der Geschäftsbeziehungen, die hier kurz als Übersicht wiedergegeben seien:

- Betreuung durch eine Agentur (13%): eine Firma ist für alle Werbeaktivitäten bzw. die Koordination von kleineren Sub-Etats zuständig.
- Etat-Splitting nach Produkten (35%): die Geschäftsbeziehungen beschränken sich auf ein ausgewähltes Produkt, wobei die Unterstützung der Marketingaktivitäten (durch Verkaufsförderung etc.) häufig eingeschlossen ist.
- Etat-Vergabe nach Medien (33%): die Auswahl der Agentur orientiert sich an der Verfügbarkeit entsprechender Werbeträger.
- Projektgebundene Etatvergabe (10%): temporäre Betreuung bestimmter Projekte und Einzelmaßnahmen z.B. bei Markteinführung bestimmter Produkte, unternehmensweiter Corporate Identity-Planung, Events wie z.B. Firmenjubiläen etc.

Weitere neun Prozent entfallen auf die Auswahlkriterien „Spezialkompetenzen“ (wie z.B. Sales Promotion, Marktforschung) und „regionale Betreuung bestimmter Märkte“ durch mehrere Agenturen bzw. spezielle Marktsegmente für Agenturen.⁵¹

Selektionskriterien und Erwartungen der Werbetreibenden

Die Gründe, warum bestimmte Agenturen ausgewählt werden (oder warum nicht) sind vielfältig. Im wesentlichen lassen sich nach Kajiyama (1996:51) folgende Kriterien unterscheiden, die wohl universell gültig und insofern nicht als spezifisch japanisch zu bezeichnen sind: Wirtschaftliche Solidität und gutes Management, Branchenerfahrung,

⁵⁰ Vgl. Onodera (1994), S. 196.

⁵¹ Vgl. Kobayashi/Shimamura (1997), S. 198.

Preisgestaltung, planerische und kreative Kompetenz, Potentiale in den Bereichen Media (Zugang zu attraktiven Werbeplätzen) sowie Sales Promotion und PR. Als Basis der professionellen Zusammenarbeit wird insbesondere der partnerschaftliche Gedanke hervorgehoben – mit allen Tücken. Deshalb sei es wichtig, daß die Agentur grundsätzlich zur Managementphilosophie passe, ihr guter Ruf allein garantiere aber nicht optimale Ergebnisse. Die Werbetreibenden müßten darauf achten, daß sie von Agenturseite ein wirklich exzellentes Team geboten bekämen (Kajiyama 1996:52).

Im Agenturbusiness gilt die Wettbewerbspräsentation als entscheidende Schicksalsfrage. Der Werbekunde lobt eine Art beschränkten Wettbewerb aus, indem er mehrere Agenturen gegeneinander antreten läßt. Innerhalb einer bestimmten Zeitspanne müssen die Konkurrenten auf Basis eines Briefings festgelegte Aufgabenstellungen bearbeiten.⁵² Sie präsentieren dem potentiellen Kunden nacheinander, der dann aus den Entwürfen einen Gewinner auswählt oder die ganze Sache auch erstmal verschiebt. Diese *itches* sind ein Art russisches Roulette, denn in Ermangelung wirklich objektiver Bewertungskriterien der vorgelegten Arbeiten gilt nur der Grundsatz „Wer zahlt, bestimmt“. Interessant ist hier das Vorgehen einiger englischer Agenturen. Bevor man dem Kunden seinen Entwurf präsentiert, läuft eine Entscheidungsrunde zwischen mehreren Kreativteams innerhalb der Agentur. Dieser zusätzliche Wettbewerb innerhalb der Firma mag zwar zusätzlichen Aufwand bedeuten, garantiert aber ein hohes Niveau und kreative Spannung, die für die Arbeitsatmosphäre so essentiell ist.

Brian Moeran beschreibt in seiner Feldstudie, wie japanische Agenturen um Kunden buhlen (1996a:42-45).⁵³ Seine Formel beinhaltet demnach eine Kombination von umsichtiger Planung und Geduld, die Pflege persönlicher Beziehungen sowie eine Portion Glück. Im Prinzip wird ähnlich wie im Westen mittels Wettbewerbspräsentation ausgewählt und

⁵² Normalerweise werden die bisher betreuende Agentur sowie eine Auswahl von Aspiranten eingeladen, denen eine mithin stark variierende Aufwandsentschädigung und die Chance auf den Etatgewinn winkt. Bei dieser üblichen Form der Agenturselektion zeigt sich das ganze Dilemma der Branche: Einerseits muß man versuchen, den Erwartungen der Auftraggeber zu entsprechen, andererseits sind die Kriterien oft kaum nachvollziehbar, da sie vollkommen subjektiv sind. Außerdem besteht das Hauptproblem darin, überhaupt zur Präsentation eingeladen zu werden. In einem Interview erklärte mir ein Account Manager der Tōkyōter McCann Erickson-Niederlassung, daß ausländische Agenturen in Japan diesbezüglich stark benachteiligt seien.

⁵³ Brian Moeran, Sozialanthropologe und Initiator des ConsumAsiaN-Networks/Hongkong, beschreibt in seiner Feldstudie aus dem Jahre 1990 die Arbeits- und Funktionsweise einer großen Tōkyōter Werbeagentur. Als teilnehmender Beobachter, Mitarbeiter und „*gaijin expert*“ analysiert er die Branche. Seine Erläuterungen haben insofern einen besonderen Erkenntniswert, als daß die wissenschaftliche Betrachtung der Werbe-Praxis bisher fast vollkommen unberücksichtigt blieb. Zwar gibt es in der japanischen Literatur zur Werbebranche zahlreiche Publikationen, die den Schwerpunkt auf praktische Anleitung (*kōkoku nyūmon*) setzen, allerdings liegt genau da das Problem: Wie die Realität des Geschäftsalltags aussieht, läßt sich nur schwer erahnen. Moeran mag zwar als Outsider nicht alle Facetten des Agenturgeschäfts erfassen, er wirft aber interessante Schlaglichter auf einige Themen, die bislang unter den Tisch fielen, bzw. eher als Stereotypen durch die Literatur geisterten. Morean, Brian (1996a): A Japanese Advertising Agency. An Anthropology of Media and Markets.

auch in Japan versucht man, potentielle Kunden durch ständiges Bearbeiten zur Zusammenarbeit zu bewegen. Die systematische Hofierung der Werbeabteilungen bzw. Entscheider in den Unternehmen besteht neben Zusendung von Informationen und Einladungen zu Events vor allem in persönlichen Gesprächen, wo Profil und Leistungsmerkmale der Agentur detailliert vorgestellt werden. Eine weitere Variante besteht darin, ohne vorherige Aufforderung spezifische Fragestellungen zu bearbeiten und dem potentiellen Klienten vorzulegen. Die Beschäftigung mit kundenspezifischen Problemen (z.B. einer strategischen Analyse erfolgloser Produktkampagnen mit Vorschlägen zur Optimierung bzw. eigenem Kampagnenentwurf) sollen den potentiellen Auftraggeber von der Kompetenz und/oder den kreativen Ideen der Agentur überzeugen. Tatsächlich ist solcherart Spezialakquise bei größeren Agenturen trotz des hohen Aufwandes recht gebräuchlich – auch wenn man daraufhin keinen konkreten Auftrag bekommt, sind gezielte Kontaktaufnahme und kontinuierliche Pflege der Beziehungen zu potentiellen Auftraggebern die wichtigste Komponente aller New Business-Aktivitäten.⁵⁴

Zur werbetreibenden Industrie liegt eine Vielzahl von Studien vor, Erhebungen zu Werbeausgaben, Media-Selektion oder auch Umfragen der Agenturen und Medienunternehmen erfolgen regelmäßig.⁵⁵ Auch die Anforderungen bzw. Erwartungen der Werbetreibenden an die Agenturen sind Gegenstand verschiedener Untersuchungen. Im Rahmen einer Studie des Nikkei Kôkoku Kenkyûjo wurden die Beziehungen zwischen Agenturen und Auftraggebern ausgelotet. Demnach ergab sich 1995 folgendes Bild: Die befragten Unternehmen unterhielten mit durchschnittlich 7,2 Agenturen längerfristige Geschäftsbeziehungen, wobei sich die Auswahlgründe vornehmlich nach den Werbeträgern (66%), der Produktion und Umsetzung (41,4%) oder nach Produkt/Marke (39,6%) richteten. Während bei amerikanischen bzw. europäischen Werbetreibenden letzterer Punkt Standard ist, scheint es sich also bei japanischen Unternehmen anders zu verhalten. Was erwarten nun die Werbetreibenden in erster Linie von den Agenturen? An oberster Stelle stehen kreative Fähigkeiten (76,1%), gefolgt von planerischer und analytischer Kompetenz auf Marketingebene (57,4%) und schließlich die Messung von Werbewirkung und Umsetzung der Ergebnisse (52,5%).⁵⁶

⁵⁴ Zur Schlüsselstellung der Account Executives und Vorgehensweise bei der Kundenbetreuung vgl. 2.3.2 „Organisationsstrukturen japanischer Agenturen“ in diesem Kapitel.

⁵⁵ Aktualisierte Übersichten mit Kurztitel, Inhalt und Auftraggeber/Forschungsinstitut werden im jährlich erscheinenden Weißbuch der Werbung veröffentlicht, z.B. in der Ausgabe 1998 (*Kôkoku Hakusho heisei 9nenban*), S. 170/171.

⁵⁶ Erläuterungen nach Terada (1996), S. 32-33: *Ima kôkoku nushi ga nozomu koto* (Was die Werbetreibenden heute (von den Agenturen) erwarten).

Im Rahmen der o.g. ADCON-Studie wurden die Werbetreibenden im Jahre 1990 nach Selektionskriterien gefragt. Wie bei der Nikkei-Untersuchung ergab sich ein Ranking, bei dem Kreativität auf Platz eins stand, gefolgt von Marketingkompetenz. An dritter Stelle rangierte die Unterstützungsfunktion bei umfassender Werbeplanung, dann Marktbeobachtung und Entwurfsplanung von Kampagnen (Kobayashi/Shimamura 1997:199). Kreativität wird also höher als Marketingfähigkeiten bewertet. Bei der Nikkei-Befragung zehn Jahre zuvor sah das noch ganz anders aus: 1985 standen das Management von Media-Buchungen, die Festlegung von Werbestrategien und Präsentationsfähigkeiten im Vordergrund. Auch wenn man die Untersuchungen von 1995 und 1985 wegen Veränderungen bei Items nicht unmittelbar vergleichen kann, so spiegelt sich hier doch der Wandel deutlich wieder: 1985 wurden die Budgets zu Beginn der *bubble* deutlich hochgefahren. Angesichts der starken Konkurrenz der Hersteller um attraktive Mediaplätze stand das klassische Vermittlergeschäft der Agenturen somit fast automatisch im Mittelpunkt der Erwartungen. Bei den nachfolgenden Erwartungen hat sich inzwischen in der Branche einiges getan. Man kann davon ausgehen, daß auf Kundenseite eigene Potentiale der Strategieformulierung entwickelt wurden und professionelle Präsentationen nunmehr Standard sind.

Neue Anforderungen an die Agenturen

Mit welchen wichtigen Aufgaben sollten die Agenturen sich verstärkt beschäftigen bzw. wo liegen die Herausforderungen der Zukunft? Die Jahresumfragen des Nikkei Kôkoku Kenkyûjo zur Entwicklung der Werbeausgaben der großen Werbetreibenden machen klar, wo die Unternehmen die Prioritäten setzen, nämlich bei Werbeeffizienz und Umsatz. Im Vergleich zum Vorjahr ist 1996 der Wunsch nach einer effektiven Mediaplanung noch stärker geworden (1996: 74,8%, +2 Prozentpunkte). An zweiter Stelle steht die Anforderung, daß die Werbeaktivitäten direkter an den Verkauf gekoppelt sein bzw. einen möglichst nachweisbaren Beitrag dazu leisten sollten (1996: 68,5%, +3,3 Prozentpunkte). Auch bei den Punkten „Verbesserung des Firmenimages“ (1996: 59,5%, +4,5 Prozentpunkte) und „Reaktion auf die Veränderungen der Konsumenten“ (1996: 24,6%, +5,1 Prozentpunkte) sind signifikante Zuwächse zu erkennen.⁵⁷

Bei einer spezifischeren Betrachtung konstatiert das Forschungsinstitut, daß insbesondere bei den sehr wettbewerbsintensiven Branchen die Forderung nach „Verbesserung des Firmenimages“ drastisch zugenommen habe: bei Automobilen/Zubehör (1996: 70,6%, +24,4 Prozentpunkte), Information/Kommunikation (1996: 71,4%, +21,4 Prozentpunkte) und Nah-

⁵⁷ Vgl. Kôkoku Hakusho (1997) *Yûryoku kigyô no kôkokusendenhi heisei 9ban*. (Werbeausgaben der Großunternehmen, S. 32-35).

rungs- und Genußmitteln (1996: 71,1%, +9,4 Prozentpunkte). Ähnliches, wenn auch nicht ganz so stark ausgeprägt, gilt für die Kategorie „direkte Kopplung der Werbung an Verkauf“. Unter Einbeziehung der Daten der vorigen Jahre schließen die Forscher, daß die durch *risutora* und Rezession etwas ins Hintertreffen geratene Unternehmenskommunikation eine neue Phase erreicht. Während die Unternehmen einerseits kurzfristiges Umsatzwachstum anstrebten (Werbung als Verkaufsmotor), sei andererseits ein langfristigerer Trend zum Aufbau bzw. Verbesserung des Firmen- und Markenimages erkennbar (Nikkei Kôkoku Kenkyûjo 1997:32).

2.2 Die Macher der Werbeindustrie: Agenturen

Wenn die japanische Agenturszene kurz charakterisiert werden soll, fällt vor allem immer wieder der Begriff „Giganten“. Gemeint sind die großen nationalen Agenturen, allen voran die weltweit größte Agenturmarke, Dentsû Inc. Wie die Ad Age-Rankings im ersten Teil belegen, liegt Dentsû nach dieser Kategorisierung an der Spitze – und das seit 1974.⁵⁸ Die Geschäftsfelder, Organisationsstruktur und Funktionsweise der japanischen Werbeagenturen sind Thema dieses Abschnitts. Um die Struktur der Agenturlandschaft ein wenig zu skizzieren, werden schließlich die wichtigsten Player kurz vorgestellt, wobei dem prominentesten Giganten Dentsû ein gesonderter Abschnitt gewidmet ist.

2.2.1 Struktur der Werbeindustrie

Die japanische Werbewirtschaft entwickelte sich in größerem Rahmen erst seit Ende des zweiten Weltkriegs. Zwar hatte es schon weitaus vorher Agenturen (*kôkokutori* oder *kôkokuya*) gegeben, diese beschränkten ihre Tätigkeiten jedoch hauptsächlich darauf, Anzeigenraum in Zeitungen zu vermitteln. Angesichts der im Vergleich zu Europa und USA recht verspäteten Einführung von Tageszeitungen hinkte auch die Entwicklung der Werbeindustrie entsprechend hinterher.

Ob die erste „richtige“ Werbefirma (*kôkoku kaisha*) die 1886 (Meiji 19) gegründete Kôhōsha (Terada 1996:76) oder die bereits seit 1880 bestehende Kûkidôgumi (Nakada 1993:114) war, scheint umstritten. Allgemein anerkannt ist jedoch die Tatsache, daß die ersten selbständigen Agenturen dadurch entstanden, daß die Anzeigenvermittlung und das klassische Geschäft der Tageszeitungen getrennt wurden. Terada nennt Fukuzawa Yûkichi, einen der bekanntesten Intellektuellen der Meiji-Zeit, den „Vater der Werbe-

⁵⁸ Vgl. Dentsû-Unternehmensdarstellung.

agenturen“ (Terada 1996:76). Fukuzawa hatte als damaliger Werbeexperte der Zeitung Jiji Shimpô – das Beispiel Amerika vor Augen – die Wichtigkeit der Werbung als Instrument der Absatzförderung erkannt. Die Anzeigenvermittlung, bis dahin von den Zeitungen in Eigenregie und nur geringem Umfang abgewickelt, gliederte er aus, um durch die professionelle Vermarktung von Anzeigenraum die Werbeeinkünfte steigern zu können. Damit war die entscheidende Grundlage für die Entwicklung einer Agenturbranche geschaffen. Als Vermittlungsagentur für die Jiji Shimpô nahm die Werbeagentur Sanseisha im Jahre 1888 ihre Tätigkeit auf, die anderen Zeitungsverlage zogen bald nach (Terada 1996:76-77). Allerdings waren die Umsätze in dieser Frühzeit angesichts kaum entwickelter Werbetätigkeit und noch vergleichsweise geringer Auflagen recht begrenzt. Extreme Preissenkungen bei Anzeigen belebten das Geschäft und steigerten das Image der jungen Branche. Zwischen 1887 und 1897 wurden in Tôkyô ca. 150 Agenturen unterschiedlicher Größenordnungen gezählt, von denen aber nur wenige bis heute noch bestehen (Nakada 1993:115).

Die Branchenriesen Dentsû und Hakuhôdô bzw. ihre Vorläufer entwickelten sich um die Jahrhundertwende.⁵⁹ Der Journalist Mitsunaga Hoshirô begründete 1901 die Agentur Kôkoku Kaisha. Seine eigentliche Intention war, einen Nachrichtendienst als Zulieferer der Zeitungen aufzubauen – ein Plan, der an den hohen Investitionen scheiterte. Bald danach gründete er den Telegrammdienst Denpô Tsûshinsha und fusionierte beide Firmen 1906 zu Nihon Denpô Tsûshinsha, kurz Dentsû. Unter diesem gemeinsamen Dach betrieb Mitsunaga sowohl das Nachrichten- als auch das Werbegeschäft. Seine guten Kontakte zu den Zeitungen ließen diese Kombination Früchte tragen, tauschte er doch geschickt Nachrichten gegen Anzeigenraum, den er dann weiterverkaufte (Görtzen 1995:46).

Dentsû ist also aus der Zeitungsbranche, Hakuhôdô dagegen aus dem Verlagswesen entstanden, das durch die Einführung neuer Drucktechniken und der dadurch ermöglichten rasanten Auflagensteigerung kräftig boomte. Im Jahre 1895 von Seki Hironao gegründet, der durch seine Tätigkeit in der Werbeabteilung der Mesamashi Shimbun (später Tôkyô Asahi Shimbun) über entsprechende Erfahrungen und Kontakte verfügte, profitierte auch Hakuhôdô von der raschen wirtschaftlichen Modernisierung des Landes ab der zweiten Hälfte der Meiji-Zeit.⁶⁰ Mit der Entstehung und Ausbreitung „nationaler Marken“ (*nashônaru burando*) wie Kao Seife, Lion Zahnpasta, Shiseidô, Ajinomoto oder Kirin Bier war die Grundlage für eine schnelle Entwicklung der Werbebranche gegeben. Allerdings waren die

⁵⁹Vgl. Terada (1996), S. 78: *Dentsû, Hakuhôdô no tanjô* (Die Geburt von Dentsû und Hakuhôdô).

geschäftlichen Aktivitäten beschränkt: Die Werbetreibenden produzierten ihre Werbematerialien und Anzeigen meist noch im eigenen Unternehmen oder handelten mit den Zeitungsverlagen – also an den Agenturen vorbei – günstige Sonderkonditionen aus (Terada 1996:79).

Hatte schon die Weltwirtschaftskrise Ende der zwanziger Jahre die Entwicklung der Werbeindustrie stark beeinflusst, so kamen die Geschäfte in den vierziger Jahren immer mehr zum Erliegen. Ähnlich wie in Deutschland der NS-Zeit wurden die Medien immer mehr zu Propagandazwecken genutzt, unliebsame Stimmen wurden zensiert oder durch wirtschaftlichen Druck zum Aufgeben gezwungen. Zudem fielen durch Zwangsfusionen der Zeitungen und Zeitschriften sowie eine allgemeine Papierverknappung fast alle Werbeträger aus.⁶¹ Mit Verschärfung der ökonomischen Situation in der Kriegswirtschaft hatte Werbung ohnehin ihre Existenzgrundlage verloren, denn für die knappen Güter auf den Schwarzmärkten bedurfte es wahrlich keiner Ankurbelung der Nachfrage (Terada 1996:81).⁶² Anstatt Produktwerbung herrschte nun *kennô kôkoku* (mit dem inhärenten Pathos übersetzt: Weihegeschenk-Werbung) vor, d.h. die Medien und Werbetreibenden sollten ihren Werberaum der nationalen Sache widmen und deshalb für Verlautbarungen der Regierung zur Verfügung stellen.⁶³ Ähnlich dezimierten Zwangsfusionen die Agenturlandschaft, wobei die kleineren Firmen meist von den größeren geschluckt wurden. Zum Ende des zweiten Weltkrieges waren als Ergebnis der Zwangsfusionen und wirtschaftlichen Probleme von 186 japanischen Agenturen (*kôkoku dairiten*) ganze 12 Firmen übriggeblieben, Dentsû davon mit den verschiedenen Büros als einzige nationale Agentur.⁶⁴ Nach Kriegsende ging es relativ schnell wieder bergauf. Auch wenn Papierrationierungen noch bis 1951 an der Tagesordnung waren und erst rechte, dann linke Säuberungswellen des amerikanischen General Headquarter viel Unruhe brachten, erstarkten die Printmedien bald wieder zu attraktiven Werbeträgern und auch die Industrie kam langsam wieder in Fahrt. Die moderne Werbewirtschaft ist insofern als Produkt o.g. Zwangsfusionen und natürlich des Wirtschaftswachstums der Nachkriegszeit zu betrachten.

⁶⁰ Vgl. *Hakuhôdô kaisha gaiyô* (Unternehmensdarstellung Hakuhôdô) (1997), S. 18.

⁶¹ Hatte der durchschnittliche Seitenumfang einer Tageszeitung vor dem Krieg noch bei 20 Seiten gelegen, blieben 1944 lediglich zwei Seiten übrig.

⁶² Zur Propaganda der Kriegszeit vgl. Nakada (1993). S. 150 ff.

⁶³ Einen anschaulichen Eindruck vom Wandel der westlich inspirierten Werbegrafik hin zu den Propaganda-plakaten der Kriegszeit vermitteln Fraser/Heller/Chwast (1996).

⁶⁴ In Tōkyō: Nihon Denpō Tsūshinsha, Hakuhôdô, Nihon Kōkokusha, Daitō Kōkokusha; Ōsaka: Ōsaka Denpō Tsūshinsha, Man Nen Sha, Asatsūsha, Kinki Kōkokusha; Nagoya: Nagoya Denpō Tsūshinsha; Kyūshū: Kyūshū Denpō Tsūshinsha. Vgl. Tahara (1992), S. 69.

Funktionale Entwicklung der Werbeagenturen

Die Entwicklung der Werbeagenturen nach funktionalen und branchentypischen Gesichtspunkten verdeutlicht die folgende Übersicht:

Tabelle 4: Die Evolution der japanischen Werbefirmen

branchentyp./ funkt. Evolution	Anzeigenplatz	Broker	Planung/ Gestaltung	Business organizer	Full Service
<i>kôkoku toritsugigyô</i>	Mediahandel/ Anzeigenvermittlung				
<i>kôkoku dairiten</i>		+ Media-Ankauf			
<i>kôkoku kaisha</i>			+Produktion/ Distribution		
<i>communication kaisha</i>				Planungs- agentur	+alle Geschäfts- funktionen und CI

Quelle: Kobayashi (1998): *Kore kara no kôkoku kaisha no yakuwari* (Die zukünftigen Aufgaben der Werbeagenturen), S. 102.

Kobayashi (1998) blickt auf die Entwicklungen bzw. Reorganisationsschübe der japanischen Werbeagenturen in der Nachkriegszeit in verschiedenen Bereichen zurück und unterteilt demnach in folgende Entwicklungsphasen:

- 1968 bis 1973: das Media Mix-Zeitalter (*Media mikkusu ron no jidai*)
- 1974 bis 1985: das Zeitalter der Werbe-Kreativität (*Kôkoku kuriêtibu no jidai*)
- 1985 bis 1991: das Zeitalter der totalen Unternehmenskommunikation (*Keiei totaru kommunikêshon no jidai*)
- 1992 bis heute: Globalisierung der Geschäftsstrukturen im Werbebusiness (*Kôkoku torihiki kôzô no gurôbaruka*).

Was das konkret bedeutet, läßt sich an den Ausführungen zum Agenturbusiness und zur Werbegeschichte und schließlich bei den Fallstudien anhand von Beispielen anschaulich nachvollziehen. Generell ist jedoch bemerkenswert, wie fast immer äußere Einflüsse den entscheidenden Schub zur Entwicklung bzw. weiteren Professionalisierung gebracht haben. Die Rezession nach den Olympischen Spielen in Tôkyô bzw. durch den Ölpreisschock 1973 verdeutlichte die Dringlichkeit, bessere und koordiniertere Werbe- bzw. Mediastrategien zu entwickeln, um die Vorteile der Werbemedien zur Nachfragebelebung optimaler auszuschöpfen zu können. Ab Mitte der Siebziger boomte vor allem das Farbfernsehen, was neue, kreative Gestaltungsvarianten ermöglichte. Unternehmen wie Shiseidô, Suntory oder Seibu bzw. Parco machten mit außergewöhnlichen Kampagnen Furore, was prägenden Einfluß auf das Produkt bzw. Firmenimage hatte, bzw. bis heute

hat. In den 80ern diversifizierte sich die Werbe- und Marketinginstrumente zunehmend. Angesichts der Prosperität des Werbemarkts und der *bubble*-Konsumwelle wurde eine Integration aller Maßnahmen erforderlich. Der Corporate Identity-Boom brachte einerseits durch neue Konzepte strategischer Unternehmenskommunikation Struktur in das Durcheinander, andererseits weiteten die Großagenturen ihr Angebotsspektrum solchermaßen weiter aus. Man bot den Werbekunden nun *total communication services* an, was Dentsû sogar zu seinem Unternehmensslogan machte. Die gegenwärtige Phase der Globalisierung ist im Zeichen internationaler Trends zu sehen, von denen die japanische Werbewirtschaft dank anhaltender Prosperität im eigenen Lande lange unbeeinflusst geblieben war.

2.3 Die japanische Agenturszene der Gegenwart

1996 verzeichnete das MITI 4.428 Unternehmen der Werbebranche mit 87.189 Mitarbeitern.⁶⁵ Ähnlich wie in anderen Bereichen der japanischen Wirtschaft ist hier eine dualistische Struktur zu beobachten: Einerseits gibt es einige große Unternehmen, die hohe Umsätze erzielen und ein breites Angebotsspektrum bieten, andererseits ein Heer kleiner und mittlerer Firmen mit eher überschaubaren Umsätzen und/oder begrenzteren bzw. spezialisierten Geschäftsaktivitäten. Die Dominanz Dentsûs verdeutlicht insbesondere der Abstand zum übrigen Feld. Auch wenn Hakuhôdô 1996 sein Ergebnis erneut verbessern konnte, machte Dentsû knapp doppelt soviel Umsatz. Laut Kôkoku Hakusho (1997:46) wird ca. 80 Prozent des gesamten Umsatzvolumens bei den Top 20-Unternehmen erwirtschaftet, andere Berechnungen gehen von einem Umsatzanteil von 60 Prozent der ersten zehn Werberiesen aus.⁶⁶

⁶⁵ Vgl. Kôkoku Hakusho (1997), S. 194: Tabelle 3-1 mit Zahlen zu Betrieben, Mitarbeitern und Umsätzen 1988-1996. In der nächsten Aufstellung (Tabelle 3-2) wird die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen weiter nach Abteilungen und nach Geschlecht differenziert.

⁶⁶ Die Einkünfte der Agenturen setzen sich wie in der Branche international üblich aus mehreren Komponenten zusammen, wobei die Berechnung von der Art der Agenturvergütung abhängig ist. Grundsätzlich gibt es die Honorarabrechnung (für Beratungs- und Produktionsleistungen, letztere oft durch Zulieferer), die Pauschale (monatliche Zahlungen eines festen Budgetrahmens), Provisionsabrechnungen (Provision für Vermittlung und Buchungsabwicklung von Werbeplätzen), Kombinationen aus Provisions- und Honorarabrechnung sowie die *service fee*, ein aus dem amerikanischen System der Leistungsberechnung abgeleitetes Honorar. Während im deutschen Agenturbusiness die Pauschalabrechnung am weitesten verbreitet ist (Huth/Pflaum 1996:62), dominiert in Japan das *fee* oder *service fee*-System. Alle bei der Agentur durchlaufenden Posten werden demnach mit einem Aufschlag (zwischen 3 und 17 Prozent) weiterberechnet. Hinzu kommen die Mittler-provisionen bzw. Media-Kommissionen. Vgl. Terada (1996): *Kôkoku kaisha no shûnyûgen* (Einkunftsquellen der Werbefirmen), S. 16/17.

Tabelle 5: Die Top 25 Werbeagenturen 1996

	Agentur	Umsätze 1996	Umsätze 1995	% des Vorjahrs	Tages- zeitungen	Zeit- schriften	Radio	TV	Andere
1	Dentsu	1.257,475	1.162,028	108,2	215,720	63,506	27,453	621,216	329,580
2	Hakuhodo	661,344	597,573	110,7	110,495	36,005	19,125	292,369	203,350
3	Tokyu Agency	186,230	186,732	110,4	16,523	7,166	3,343	61,057	98,141
4	Asatsu	179,814	159,968	112,4	20,399	14,079	3,184	68,350	73,802
5	Daiko	164,345	157,781	104,2	33,935	6,444	4,745	60,446	58,775
6	Yomiko	119,098	107,615	110,7	25,647	6,924	3,500	46,118	36,909
7	Dai-Ichi Kikaku	106,751	97,741	109,2	9,133	7,627	2,376	54,619	32,996
8	I&S	104,334	97,219	107,3	13,204	5,616	3,503	46,651	35,360
9	East Japan M&C	79,831	75,366	105,9	3,116	1,348	721	5,914	68,732
10	McCann-Erickson	74,521	71,733	103,9	3,711	8,266	709	36,868	24,967
11	Asahi Kokokusha	71,838	68,879	104,3	39,042	4,779	2,116	8,395	17,506
12	Sogei	49,315	52,744	93,5	10,997	5,375	641	3,255	29,047
13	Oricom	49,150	48,358	101,6	4,944	3,543	1,202	6,271	33,190
14	Nihon Keizai-sha	48,926	45,286	108,0	22,159	6,038	441	3,581	16,707
15	Dentsu, Y&R	44,787	39,071	114,6	7,461	5,572	815	17,099	13,840
16	JWT Japan	42,842	40,648	105,4	1,708	4,045	76	27,447	9,566
17	Man Nen Sha	38,569	36,939	104,4	11,337	1,628	1,646	13,401	10,557
18	Nihon Keizai Ad.	38,471	37,078	103,8	12,667	4,482	441	7,106	13,775
19	Nippo	38,009	38,975	97,5	5,000	2,302	2,653	7,296	20,758
20	Kyodo Advertising	36,341	37,648	96,5	9,138	1,445	1,496	13,316	10,946
21	Nambokusha	34,677	29,846	116,2	8,477	2,261	1,421	10,191	12,327
22	Ad Melco	32,565	30,803	105,7	2,051	1,585	571	8,268	20,090
23	Tokyu Agency Int.l	32,543	32,000	101,7	4,804	4,425	1,329	10,484	11,501
24	JIC	32,150	31,583	101,8	5,980	2,443	611	1,543	21,573
25	Leo Burnett -Kyodo	30,768	33,648	91,4	1,013	1,346	40	13,374	14,995

Quelle: Kôkoku Hakusho (1997), S. 238 und DMAY 1998, S. 134.

Das Nikkei Kôkoku Keizai Kenkyûjo erfasst regelmäßig die Umsätze der 89 großen bzw. größeren Agenturen. Die Gesamtsumme betrug im Zeitraum Januar bis Dezember 1996 demnach 4.2651,29 Mrd. Yen, im Vergleich zum Vorjahr bedeutete dies ein Plus von 7,4 Prozentpunkten. Die Top 20 der Branche vereinigen dabei ca. 80 Prozent des gesamten Umsatzvolumens auf sich, wobei insbesondere Branchenriese Dentsû (1996: 1.2574,75 Mrd. Yen (+8,2 Prozentpunkte) vorne liegt. Hakuhôdo konnte mit seinem guten Jahresergebnis erstmals die 600.000 Mio.Yen-Grenze überschreiten. (1996: 661.342 Mio. Yen,

+10,7 PP).⁶⁷ Bei der Betrachtung der räumlichen Verteilung der Werbeagenturen ist – vergleichbar mit den Ansiedlungsstrukturen der Hauptverwaltungen der Großunternehmen und auch der Medienkonzerne – seit den 60er Jahren eine Konzentration auf die Großräume Kantô (70 Prozent) und Kansai (20 Prozent) zu beobachten (Görtzen 1995:36).

Beziehungen der Werbeindustrie zu anderen Wirtschaftsbereichen

Die großen Werbeagenturen unterhalten enge Beziehungen zur Industrie bzw. den Werbetreibenden, auf deren Wachstum schließlich auch ihr Erfolg basiert. Angesichts der o.g. Praxis des *account splitting* bestehen für die großen Werbefirmen also vielfältige Geschäftsbeziehungen zu fast jedem bedeutenden Hersteller bzw. zu den bekannten Unternehmensverbänden (*keiretsu*). Während einige Werbefirmen sich hier eindeutig zuordnen lassen, z.B. Dai-Ichi Kikaku zur Mitsubishi-Gruppe oder Tôkyû Agency zum Tôkyû-Konzern, sind andere wie Dentsû oder Hakûhôtô unabhängige Aktiengesellschaften. Je nach Größe und Schwerpunktsetzung halten die Agenturen wiederum verschiedene Tochtergesellschaften und/oder Beteiligungen an Firmen, insbesondere im Bereich von Produktion (z.B. TV, Radio) und speziellen Kommunikationsdienstleistungen (PR, Direct Marketing, Events etc.).

Wichtigste Machtgrundlage der großen Agenturen sind die Mediaplätze. Durch die Beteiligungen und Verknüpfungen mit Medienunternehmen konnten sie sich schon frühzeitig attraktive Werbeträger und Werbeplätze sichern, denn sie haben in der Nachkriegszeit gemeinsam mit der Industrie maßgeblich am Aufbau des privatwirtschaftlichen Mediensystems mitgewirkt. Einerseits konnte solchermassen der ständig steigenden Nachfrage nach Anzeigenraum bzw. Schaltplätzen begegnet werden, andererseits brachten Investitionen in dieses boomende Geschäft neben finanziellen vor allem auch strategische Vorteile. Diese Tradition ist bis heute gültig. So sind alle großen Agenturen – wie die Medienkonzerne auch – an der Entwicklung und Vermarktung neuer Medien beteiligt. Ein relativ aktuelles Beispiel: Mit der Gründung einer Spezialagentur für Internet-Werbung, Cyber Communications, reagierte Dentsû im Juli 1996 auf den Internet-Boom. Die Konkurrenz zog schnell nach. Das Digital Advertising Consortium, ein Venture-Unternehmen der vier Agenturen Hakuhôtô, Asatsû, Yomiuri Kôkokusha und Dai-Ichi Kikaku, nahm im Dezember desselben Jahres die Tätigkeit auf (Kôkoku Hakusho 1997:47).⁶⁸ Die guten Beziehungen zu den Medien garantieren den mächtigen Agenturen also ein ent-

⁶⁷ Vgl. Kôkoku Hakusho heisei 9nenban, S. 46/47.

⁶⁸ Vgl. hierzu ausführlicher Kapitel II.2.4 „Neue Werbeformen und Werbemedien“.

sprechendes Kontingent an Werbeplätzen – eine Geschäftspraxis, die auch auf Kritik stößt. Daß Dentsû das Fernsehgeschäft dominiert und dadurch die besten Sendeplätze geradezu monopolisiert, wird zwar häufig beklagt, aber trotzdem allgemein hingenommen. Angesichts der starken Medienkonzentration und einer kaum wirksamen Kontrolle mittels Anti-Monopolgesetz u.ä. Maßnahmen erscheint dieser Zustand wohl nicht so dramatisch, wohingegen in der BRD Medienkonzentration und Monopolkontrolle seit den 70ern geradezu Diskussions-Dauerbrenner sind.⁶⁹ Wenn es auch überall auf der Welt so ist, daß die privaten Medien ihre Zuschauer mit Hilfe der Werbewirtschaft an die Industrie verkaufen, ist in Japan zumindest das Bemühen, dies durch die Illusion von Medienfreiheit und Konsumentensouveränität zu beschönigen, weniger ausgeprägt.

2.3.1 Agenturtypen und Funktionen

Full Service-Agenturen (*sôgô kôkoku kaisha*)

Das heutige Profil der großen Agenturen sei mit ein paar Stichworten kurz umrissen. Fast alle sind Aktiengesellschaften und bieten im klassischen Sinne *full service*, d.h. neben den klassischen Agenturaufgaben beschäftigen sie sich außerdem mit Marketingproblemen und -strategien sowie der Evaluation der Werbemaßnahmen. Diese ganze Palette an werblichen und dazugehörenden Dienstleistungen wird ständig erweitert und an neue Trends angepaßt, etwa durch Gründung bzw. Beteiligung an Spezialagenturen wie die o.g. Internet-Firmen. Branchenführer Dentsû ist dabei sozusagen als Leitstern der Diversifizierung im Kommunikationsbereich zu betrachten. Das Unternehmen wirbt für sich selbst mit dem Slogan „*Total Communication Services*“, was impliziert, wie weit sich der Konzern schon vom klassischen Agentur-Angebot weiterentwickelt hat. Ein wesentlicher Unterschied zu ausländischen Agenturen besteht in zwei Punkten: dem bereits beschriebenen *account splitting* (vs. Konkurrenzausschluß-Prinzip westlicher Agenturen) und der Bandbreite der Leistungen. Während japanische Werbefirmen oft in allen Bereichen der Marketingkommunikation eines Unternehmens aktiv sind, so auch bei Sales Promotion oder Public Relations, wird dies in Europa und den USA meist von eigenständigen Spezialagenturen abgewickelt. Besonders ausgeprägt ist dies im Media-Bereich.⁷⁰ Die

⁶⁹ Vgl. hierzu Abschnitt zur „Medienkonzentration“, im Kapitel II 2.1.3. Man bedenke z.B. die Querelen um die bundesdeutschen „Fernsehfamilien“ Bertelsmann und Kirch. Neben dem innerdeutschen Streit mit der Kartellbehörde, wo es um die Erhöhung der jeweiligen Anteile am Pay TV-Sender Premiere geht, gibt es außerdem eine Kampffront auf EU-Ebene. Angesichts der Gefahr eines Monopols im Bereich des aufstrebenden Digitalfernsehens will der zuständige EU-Kommissar van Miert gemeinsame Aktivitäten der vorher erbittert konkurrierenden Unternehmen verhindern. Vgl. Kleinstauber/Rosenbach (1998): Digitales Fernsehen in Europa.

⁷⁰ Im internationalen Werbebusiness gibt es verschiedene Typen der Media-Abteilungen und Agenturen: klassische Agenturen mit internationalen Media-Abteilungen, bzw. klassische Agenturen mit ausgelagerten

Media-Abteilungen sind in japanischen Agenturen aus bereits genannten Gründen von zentraler Bedeutung – sie bestimmen geradezu über den Zugang zu attraktiven Mediaplätzen und stellen deshalb die wirksamste Waffe im Kampf um Kunden und Provisionen dar. Eigenständige Media-Agenturen wie z.B. die deutsche Branchengröße HMS Carat gibt es daher kaum, sondern eher kleinere Mediabroker für Print- oder Rundfunkunternehmen, die nicht zu einem der großen Medienkonzerne gehören.

Die allgemeine Definition einer Werbeagentur als „Dienstleistungsunternehmen, das gegen Entgelt im Kundenauftrag Beratungsleistungen, Mittlungsleistungen, ferner Konzeptions-, Gestaltungs- und Realisationsleistungen vornimmt“⁷¹ trifft wohl genauso für japanische Agenturen zu. Moeran zieht die Definition der American Association of Advertising heran, die eine Agentur als unabhängiges Unternehmen charakterisiert, in dem *creative* und *business people* für Anbieter von Produkten und Dienstleistungen Werbeinhalte entwickeln, vorbereiten und in Werbemedien plazieren. Bei japanischen Agenturen aber läge der Akzent eindeutig auf *business*, trotz aller Betonung der kreativen Fähigkeiten (Moeran 1996a:21). Prinzipiell gibt es also kaum Unterschiede bei der allgemeinen Definition einer Werbeagentur. Angesichts der großen Bandbreite allgemeiner und spezieller Dienstleistungen aber, z.B. im Below the line-Geschäft (alles außer klassischer Werbung in Massenmedien) ist das Angebot japanischer Full Service-Agenturen gewöhnlich umfangreicher und diversifizierter als etwa bei deutschen Werbefirmen.

Seit den 70er Jahren haben die größeren Agenturen ihre Aktivitäten zunehmend diversifiziert, z.B. in die Bereiche Sales Promotion, PR, Events, Corporate Identity, Markt- und Werbekontrolle. Einerseits bediente man dadurch die steigenden Ansprüche der Kunden, andererseits hat diese *inhouse*-Abwicklung den Vorteil, daß Know-how, Umsätze und auch das Agentur-Image zunehmen. Neben ihrer traditionellen Stärke im klassischen Mediageschäft (Massenmedien Print und Rundfunk) gibt es bei den großen Agenturen deshalb oft eigene Sektionen für Werbebeilagen, POP (Werbung am Verkaufsort), Verkehrswerbung usw. Dentsû ist so weitgehend diversifiziert, daß hierfür eigene Agenturtöchter bzw. Beteiligungsfirmen aufgebaut wurden.⁷² Es muß aber klar betont

Media-Units (Verkauf und Beratung) Einkaufs-Kooperationen großer Agenturen (Media-Pools) und reine Media-Agenturen ohne Agenturanschluß (Independents).

⁷¹ Vgl. Pflaum/Bäuerle (1995): Lexikon der Werbung, S.509. Eine japanische Definition lautet sinngemäß übersetzt folgendermaßen: „Eine Werbeagentur vermittelt zwischen Werbetreibenden und Werbemedien und führt vielfältige Dienstleistungen in den Bereichen Marketing und Werbung durch.“ Vgl. Kobayashi/Shimamura (1997), S. 200.

⁷² So z.B. Dentsû Public Relations Inc. oder das Joint Venture Dentsû Wunderman Cato Johnson, die laut Firmeninformationen größte japanische Agentur für Direct Marketing.

werden: Dentsû als Agentur zu bezeichnen, ist als ob man ein multifunktionales Schweizer Offiziersmesser mit einem simplen Taschenmesser vergleichen würde. Unter dem Konzerndach versammeln sich derart vielfältige Dienstleistungen und Spezialisten, daß Kunden wie Mitarbeitern schon mal die Übersicht verlorenght. Man macht praktisch alles und auch immer etwas Neues, um die Spitzenposition halten zu können.⁷³

Spezialagenturen und Hausagenturen

Außer den Full Service-Agenturen gibt es natürlich auch andere Typen. In der Kategorie Spezialagenturen (*senmon kôkoku kaisha*) ist eine Bandbreite unterschiedlichster Anbieter zusammengefaßt, die vom kleinen Anzeigenvermittler bis zu hochspezialisierten Agenturen reicht (z.B. Media-Agenturen für kleinere Medienunternehmen, POP-Agenturen, Spezialisten für Verkehrsmittelwerbung, Merchandising, Design-Spezialisten, Kreativboutiquen etc.). Des weiteren gibt es noch die Hausagenturen (*senzoku kôkoku kaisha* bzw. *house agencies*), die per definitionem exklusiv für einen Werbetreibenden tätig sind (Kobayashi/Shimamura 1997:200-201).

Viele große Agenturen, westliche wie japanische, sind aus dem Typus der Hausagentur entstanden, so z.B. LINTAS (Lever International Advertising Services). Der Agenturmulti betreute ursprünglich die Werbestrategien der unter dem Unilever-Dach vereinigten internationalen Tochterfirmen. Die Vorteile einer Hausagentur liegen für die Unternehmen in verschiedenen Bereichen: Wie bei Lintas lassen sich so die internationalen Werbeaktivitäten effektiv koordinieren, außerdem sind Geheimhaltung von Marketing- und Betriebsgeheimnissen sowie Finanzen wichtige Motive. Mittels einer Hausagentur spart man sich nämlich die Mittlerprovision zum Standardsatz von 15 Prozent (Media-Kommission), die die Werbeagenturen in der Regel von den Werbemedien eingeräumt bekommen. Angesichts zunehmender Diversifizierung und Komplexität der Werbebranche ist der Typ der exklusiven Hausagentur allerdings fast ausgestorben. Die meisten Unternehmen gliederten diese florierenden Töchter aus bzw. halten zwar noch Aktienmehrheiten, die Agenturen arbeiten aber auch für andere Kunden. Bekannte japanische Namen sind hier insbesondere die Tôkyû Agency (ursprünglich Hausagentur des Tôkyû-Konzerns), Ad Melco (Mitsubishi Denki) oder Meitetsu Agency (Nagoya Tetsudô). Als besonders erfolgreich gilt die JR Higashi Nippon Kikaku, die 1988 als Tochterfirma der Higashi Nippon Ryôkaku Tetsudô Kaisha (East Japan Rail Company)

⁷³ Interview mit Frau T., einer Kreativdirektorin bei Dentsû Eye, einem Agenturabnehmer, wo ausschließlich Frauen in den Projektteams arbeiten. Angesichts der recht erfolgreichen Arbeit und Sonderposition innerhalb des Konzerns waren hier etwas kritischere Töne zu vernehmen als etwa im Headquarter. Generell wird aber auf Kundenseite wie auch intern die Unübersichtlichkeit des Konzerns beklagt.

gegründet, 1994 bereits unter die Top Ten der Agenturbranche aufgestiegen war (Terada 1996:69).⁷⁴

Funktionen und Aufbau japanischer Full Service-Werbeagenturen

Am anschaulichsten lassen sich die vielfältigen Aufgaben einer Full Service-Agentur verdeutlichen, indem man die verschiedenen Tätigkeiten der Agenturen näher betrachtet. Dabei gibt es keine wesentlichen Unterschiede im internationalen Agenturgeschäft, aber einige für Japan spezifische Besonderheiten. Diese werden in den folgenden Ausführungen zu Organisationsstrukturen und in Kapitel II. 2 „Funktionen und Aufgaben von Werbung“ näher erläutert. In der Tabelle 6 auf der folgenden Seite werden die einzelnen Punkte den jeweiligen Arbeitsbereichen entsprechend zusammengefaßt.

Tabelle 6: Arbeitsbereiche einer Werbefirma

Bereich	Tätigkeiten
Planung	Allg. Marketing- und Kommunikationsplanung: <ul style="list-style-type: none"> • Planung und Konzeption in den Unterbereichen Massenmedien, SP, PR, Events, allg. Werbemittel Allg. Planung zur Produktentwicklung: <ul style="list-style-type: none"> • Planung und Konzeption in den Unterbereichen Naming, Verpackung, Corporate Communication, audio-/visuelle Symbole Andere Planungsbereiche: <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Werbeplätzen etc.
Marktforschung	Analyse des Marktumfelds Untersuchungen zu Distribution, Konsumenten und Nachfrageprognosen, Produkt- und Werbeanalysen
Massenmediale Werbung	Werbung in Tageszeitungen/Zeitschriften: <ul style="list-style-type: none"> • Anzeigen und redaktionelle Werbung Werbung in TV/Radio: <ul style="list-style-type: none"> • Programmsponsoring/Spot-Werbung
Sales Promotion	Werbung in SP-Werbemitteln: <ul style="list-style-type: none"> • Verkehrswerbung, Außenwerbung, Beilagenwerbung, spezielle Werbemittel Direct Mail, SP-Unterstützung, SP-Events, Publikationen, andere Maßnahmen
Public Relations (PR)	Government Relations (Lobbying), Pressekonf. und Empfänge PR Events und Informationsdienste, PR-Studien, Publicity
Events	Sportveranstaltungen, Musik- und Kulturveranstaltungen Ausstellungen/Messen, Kino/Theater
Kreative	Werbegestaltung Massenmedien:

⁷⁴ 1996 nahm die Agentur Platz neun des Agentur-Rankings ein. Bei der Betrachtung dieser Erfolgsstory muß bedacht werden, wie sehr sich die Werbebudgets nach der Privatisierung der staatlichen Eisenbahngesellschaft (und Aufteilung in Regionalgesellschaften) erhöht haben.

Gestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Anzeigen in Printmedien, CM/Spots für Radio/TV Werbegestaltung SP: <ul style="list-style-type: none"> • Poster, Kataloge, DM, Werbebeilagen u.a. Printprodukte • Verpackung • POP, Aufkleber, Displays etc. • Außenwerbung, Verkehrswerbung • Werbung auf Fahrplänen, Tickets etc. Werbegestaltung PR: <ul style="list-style-type: none"> • Redaktion und Design: Newsletter, PR-Zeitschrift etc. • PR-Filme, Diashows
------------	---

Quelle: Kobayashi/Shimamura (1997), S. 203/204: *Kôkoku kaisha no sagyô ryôiki* (Arbeitsbereiche einer Werbefirma).

2.3.2 Organisationsstrukturen japanischer Agenturen

Grundsätzlich sind in Japan ähnliche Strukturen wie bei US-amerikanischen oder europäischen Agenturen vorhanden. Demnach sind also der Geschäftsführung sowie den zentralen Einrichtungen und Stabsabteilungen (Personal, Finanzen etc.) diverse Hauptabteilungen, die in etwa der in der Tabelle dargestellten funktionalen Betrachtungsweise nach Arbeitsgebieten entsprechen (Werbeplanung/Vorbereitung, Kundenberatung, Gestaltung, Media, Verwaltung etc.), unter- bzw. beigeordnet. Generell sind japanische Großagenturen nach Stabsabteilungen bzw. übergeordneten Divisionen organisiert, denen wiederum Departments bzw. *business units* untergeordnet sind.⁷⁵ Im folgenden sollen diese Abteilungen kurz vorgestellt werden, wobei es weniger um eine Schilderung der Varianten sondern hauptsächlich um die allgemeine Funktionsweise geht. Dabei werden inhaltlich eng zusammenarbeitende Abteilungen bzw. Einrichtungen unter einem Punkt abgehandelt, die konkreten Arbeitsschritte und Charakteristika von Werbemitteln an anderer Stelle ausführlicher erläutert.⁷⁶

Geschäfts-Abteilung (*eigyô bumon*)

Die Geschäftsabteilung (*eigyô bumon*, englisch *account service* oder *sales division*, deutsch Kundenberatung bzw. Kontakt) ist die Schnittstelle zwischen Kunden und Agentur. Die Mitarbeiter sind insofern für alle Belange der Werbestrategie, Koordination der Einzelleistungen sowie Beratung der bestehenden und Akquise neuer Kunden verantwortlich. Angesichts dieser zentralen Aufgaben kommt ihr in der Hierarchie die wichtigste Rolle zu, auch wenn die Leistungen der Kreativ-Abteilung manchmal mehr im Rampenlicht stehen. Moeran nennt sie deshalb auch „the real face of an advertising agency in Japan“

⁷⁵ Vgl. die Organigramme von Hakuhôdô und Dentsû im Anhang (engl. Versionen) Eine kurze Darstellung der Hauptabteilungen deutscher Agenturen findet sich beispielsweise bei Huth/Pflaum (1996) S. 52-58.

⁷⁶ Vgl. Kapitel II.3 „Werbemedien“ bzw. Kapitel V.1 „The Making of...: Die Entstehung und Gestaltung von Werbebotschaften“

(1996a:48). Ob die kreativen Leistungen demnach eine *tatema*-Funktion haben, sei dahingestellt, ihre wichtige Bedeutung für das Agentur-Image wird an späterer Stelle erläutert. Schlüsselte man die Beschäftigungsstatistiken nach Abteilungen auf, so waren 1996 fast 43 Prozent der Arbeitnehmer der Werbeindustrie im *eigyô bumon* beschäftigt.⁷⁷ Dies weist einerseits auf den Stellenwert, andererseits aber auch auf die Bandbreite der Aufgaben hin.

Die Abteilung gliedert sich in mehrere *account divisions* (*gyômu kyoku*) auf, in denen die Etats wichtiger Werbetreibender in verschiedenen *account groups* betreut werden. Die zentralen Funktionen übernehmen dabei die *account executives* (AE), die einerseits im ständigen Kontakt mit dem Werbekunden stehen, ihn beraten und über den Stand der Dinge auf dem laufenden halten. Andererseits koordinieren sie die Arbeit nach innen als Mitglied einer *account group* bzw. Schlüsselfigur von *account teams*, die sich gezielt mit der Kampagne bzw. Problemstellung eines Kunden beschäftigen und aus den verschiedenen Aufgabenbereichen zusammengestellt werden.⁷⁸ AE müssen also, so Moeran, *smooth operators* sein, die mit den verschiedenen Anforderungen und Interessenlagen jonglieren können. Gelingt es gar, große Werbetreibende zur Zusammenarbeit oder Ausweitung des Etats zu bewegen, ist ihnen durch sogenannte *blue chip accounts* hohes Prestige im Unternehmen sicher.⁷⁹ Allerdings ist die Gefahr, zwischen den Fronten zerrieben zu werden, groß. Im Rahmen der öffentlichen Diskussion um das Phänomen des „Todes durch Überarbeitung“ (*karôshi*) wurden immer wieder Beispiele von ungewöhnlich streßbelasteten AE genannt. Die Selbstmordrate soll ebenfalls beachtlich sein, was sich in Ermangelung veröffentlichter Statistiken aber nicht belegen läßt.

Wie dem auch sei – das AE-System ist für die Abläufe und Koordination der Arbeit in Werbeagenturen wesentlich. Moeran beschreibt in seiner Feldstudie die Hintergründe der etwas unübersichtlich anmutenden *account*-Organisation bei Asatsû, was in großem Maße auch auf andere Agenturen zutreffend erscheint. Die variable Zusammensetzung von *account groups* (hierarchische Organisation verschiedener *accounts* in einer *account division*) und *account teams* (horizontale Arbeitsgruppe für einen *account* aus verschie-

⁷⁷ Vgl. Kôkoku Hakusho (1997), S. 194 (Tabelle 3-2): *Kôkokugyô no gyômubumonbetsu, danjobetsu jûgyô-shasû* (Zusammensetzung der Mitarbeiterstruktur in der Werbebranche nach Arbeitsbereichen/Geschlecht).

⁷⁸ Die Zusammensetzung eines *account teams* könnte folgendermaßen aussehen (Beispiel): die Geschäftsabteilung bzw. der zuständige AE leitet und koordiniert das Team, bestehend aus festen bzw. externen Mitarbeitern der Abteilungen Marketing (Strategieplanung, Analyse etc.), Kreation (Konzeption, Design etc.), SP und PR (Verkaufsförderung, CC, PR-Planung etc.), Planung/Veranstaltungen (Events, Ausstellungen etc.).

⁷⁹ Kobayashi bezeichnet die Einführung des AE-Systems seit 1958 als „Zweite Reorganisationswelle der Werbeindustrie“. Die erste sei der Schritt zur *communication kaisha* gewesen, den er ab 1944 datiert. Vgl. Kobayashi, Yasuhiko (1998): *Nihon no kôkokukaisha no sanjûnenshi* (Ein Rückblick auf die Entwicklung der

denen Abteilungen) ermöglicht es, die eigene Struktur flexibel an die des Kunden anpassen zu können. Angesichts der Fülle verschiedener Klienten mit unterschiedlichen Strukturen ist dies ein wichtiger Faktor. Außerdem wird so dem Problem der Konkurrenz unter Klienten begegnet, das sich durch das *account splitting* ergibt. Durch die Verteilung konkurrierender Accounts auf verschiedene *account groups* in verschiedenen *account divisions* und die dezentrale Abwicklung der Arbeitsschritte ist eine Trennung der Wettbewerber gewährleistet. Bei Asatsû war es so gelungen, durch räumliche Entfernung drei große Automobilhersteller gleichzeitig zu betreuen – in jeweils einem einzelnen Gebäude (Moeran 1996: 50). Wesentlich ist aber auch, daß durch *account splitting* die Zahl der zu betreuenden Etats im Durchschnitt weitaus höher liegt als etwa in westlichen Agenturen, wodurch sich ein höherer personeller und organisatorischer Aufwand ergibt. Das persönliche Engagement der AE, ihre Beharrlichkeit und kommunikativen Fähigkeiten sind für die Agentur von höchster Bedeutung. Es gilt die Formel „Ein exzellenter AE ist wie Superman“ (Terada 1996:101). Da in der japanischen Geschäftswelt die Pflege guter Beziehungen geradezu Erfolgsvoraussetzung ist, sind die AE für die Agenturen sozusagen das Öl im Getriebe. Von den anderen Mitarbeitern deshalb mitunter als *brown noser* des Gewerbes betrachtet, scheint ihre Stellung im Unternehmen umso gefestigter. Im harten Business der Agenturen, wo Umsätze letztendlich wichtiger sind als Kreativpreise, fahren sie als *profit centers* das Geld ein, während die Kreativen als *cost centers* weitaus schlechter abschneiden. Diese Betrachtungsweise schlägt sich auch in entsprechender Verteilung von Erfolgsprämien u.a. Vergünstigungen nieder (Moeran 1996:54).

Marketing-Abteilung (*mâketingu bumon*) und Informationsabteilung (*jôhô bumon*)

Grundlage jeder Werbekampagne ist eine den entsprechenden Bedingungen genau angepaßte Marketingstrategie. Wenn auch viele Spots bzw. Anzeigen spielerisch bzw. vermeintlich keine bestimmte Intention verfolgend daherkommen, liegt ihnen fast immer eine genaue und umfassende strategische Analyse zugrunde. Bevor die Kreation überhaupt angedacht wird, sind Berge von Daten zum Unternehmen, seiner Wettbewerbsposition und den Konkurrenten zusammengetragen worden, die mit aktuellem Material zu Markt und Konsumenten ergänzt werden. Diese detaillierte Werbevorbereitung ist insbesondere für Kunden von großer Bedeutung, die selbst über zu geringe strategische Potentiale verfügen bzw. Probleme der „Betriebsblindheit“ mittels externer Experten angehen wollen.

Die Betreuung durch die Agentur umfaßt insofern weit mehr als lediglich die Zusammen-

arbeit für eine Produktkampagne. Da in fast allen Branchen angesichts vieler vergleichbarer Produkte ein besonders harter Wettbewerb herrscht, ist eine koordinierende und integrative Marketingstrategie von größter Wichtigkeit.⁸⁰ Die Agenturen haben an der Erschließung neuer Marktsegmente einen großen Anteil, ist es doch die sorgsam geplante Marketing- und daraus abgeleitete Produktstrategie, auf die es ankommt – die Produkte selbst sind angesichts kurzer Lebenszyklen und schneller Trendwechsel fast austauschbar. Die großen Agenturen haben schon lange erkannt, wie wichtig diese Dienstleistungen für den Kunden sind. Durch effektive Marketing Services können sie eine gewisse Kontinuität in den Geschäftsbeziehungen zu ihren Kunden erreichen, denn je umfassender die strategische Betreuung ist, desto stärker auch das Band der Partnerschaft (Moeran 1996a: 105). Die große Bedeutung von Information und Forschung scheint den großen Agenturen schon lange klargeworden zu sein. Entsprechend wurden Informationsabteilungen oder -zentren *jôhô sentâ* etabliert, wo alle irgendwie relevanten Informationen gesammelt und für den unternehmensinternen Gebrauch aufbereitet werden.⁸¹ Seit 1968 hat Dentsû sich ein ganzes Arsenal an Marketing-Datenbanken und Informationssystemen zugelegt, die ständig mit dem neuesten Material aus den hauseigenen Forschungseinrichtungen gefüttert werden. So entsteht beispielsweise im Rahmen des Global COMPASS Systems (Global Communications Planning Assistance System) eine Datenbank mit umfassenden Informationen zu asiatischen Konsumenten.⁸² Auch Hakuhôdô schöpft aus dem Reservoir der Forschungstochter Hakuhôdô Institute of Life and Living (HILL) und anderen unternehmensinternen Datenschätzen. Andere Konkurrenten mögen weniger üppig ausgestattet sein, prinzipiell verfügen jedoch alle größeren Agenturen über ein entsprechend breites Know-how, um ihre Kunden umfassend strategisch zu beraten, die passende Kampftaktik festzulegen und alle weiteren Schritte entsprechend koordiniert zu planen.

⁸⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen zum „Bierkrieg“, Kapitel III. 1.3.

⁸¹ Terada listet einige Bibliotheken bzw. *jôhô sentâ* auf: Dentsû beschäftigte demnach 1994 28 Angestellte, die auf 490 Quadratmetern 30.000 Bände, 37 Zeitungen und 850 Zeitschriftentitel verwalteten (Budget 100 Mio. Yen p.a.). Bei Hakuhôdô machen Etat und Mitarbeiterzahl ungefähr die Hälfte aus, dafür gibt es weitaus mehr Monographien im geräumigen Headquarter-Neubau. Die Tôkyû Agency schafft es, auf 80 Quadratmetern 15.000 Bände und 35 Zeitschriftentitel unterzubringen, verwaltet von 12 Mitarbeitern (Terada 1996:111). Der Autorin war es vergönnt, die Schatzkammer von Hakuhôdô – sonst *strictly internal use* – besichtigen zu dürfen und wird seither von einem ähnlichen Gefühl gequält, wie es einen mittellosen Feinspitz in der Freisetage von Luxuskaufhäusern überkommen mag. Der komplikationslose Zugang zur überreichen Materialvielfalt ist für Forscher sehr eingeschränkt, d.h. auf die einzige öffentliche Bibliothek der Yoshida Hideo Stiftung begrenzt. In den *jôhô sentâ* von Dentsû und Hakuhôdô aber schlummert erstklassiges Untersuchungsmaterial, das auf Knopfdruck sortiert und zusammengestellt, bergeweise Forschungsarbeiten „versorgen“ könnte.

⁸² Vgl. Dentsû Inc (1997): Annual Report 1997, S. 13.

Media-Abteilung (*baitai bumon*)

Eine wichtige Einnahmequelle der Agenturen ist traditionell die Media-Kommission (*komisshon*) von gewöhnlich 15 bis idealerweise 17,5 Prozent der Media-Umsätze, die ihnen mit den Massenmedien für die Vermittlung von Werbepätzen eingeräumt werden.⁸³ Entsprechend ihrer historischen Entwicklung aus dem Anzeigen-Vermittlungsgeschäft und den guten Beziehungen bzw. Beteiligungen an Medien liegen hier besondere Stärken der japanischen Agenturen. Wie oben erwähnt, gibt es deshalb auch kaum eigenständige große Media-Agenturen wie in anderen Ländern und die Werbetreibenden sind angesichts der Monopolisierung attraktiver Mediaplätze fast gezwungen, mit den großen Agenturen zusammenzuarbeiten, denn selbst wenn eine Einsparung der Media-Kommission über eine Hausagentur möglich wäre, kommt man praktisch kaum an die „besten Stücke“ heran.

In der Regel ist die Media-Abteilung in entsprechende Unterabteilungen für die Massenmedien Zeitung, Zeitschriften, Radio und TV gegliedert.⁸⁴ Angesichts des immer rapideren Wandels der Massenmedien, so z.B. bei Zeitschriften (Zunahme der Titel, starke Marktsegmentierung in Special Interest-Magazine etc.) und TV (technische Weiterentwicklungen bei Kabelfernsehen und Digitalrundfunk, neue Fernsehformate und Multichanneling) verändern sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter bzw. den klassischen *baitai-man*. Neben der Vermittlung tritt noch stärker die exakte Media-Planung in den Vordergrund, gilt es doch, möglichst genau die passenden Zielgruppen für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zu erreichen. Dabei sind insbesondere Konsumenten- und Mediaforschung Grundlage, denn angesichts der Vielfalt und hohen Segmentierung der Zielgruppen ist es schwierig, einen geschickten Media-Mix zu basteln. Wenn man z.B. Kosmetika für Teenager anpreisen möchte, wird die Media-Strategie dem Budget entsprechend eine Buchung von Anzeigen in Zeitschriften dieser Zielgruppen vorsehen,

⁸³ Der grundlegende Satz von 15 Prozent Kommission, ursprünglich vor 120 Jahren in den USA festgelegt, ist im weltweiten Agenturgeschäft üblich (Terada 1996:106). Anders als in den USA, wo die Werbetreibenden die Media-Kommission an die Agenturen zahlen, ist es in Japan, der BRD, Frankreich usw. üblich, daß die Medien selbst für dieses Vermittlungshonorar aufkommen, was den Agenturen zusätzliche Spielräume eröffnet. Sonderkonditionen wie Rabatte, Malstaffeln etc., die die Werbemedien großen Agenturkunden einräumen, können die tatsächlichen Einkünfte erheblich steigern. Ähnlich wie die großen Media-Agenturen im Ausland reservieren Agenturen schon lange im voraus die besten Plätze, um sie dann ihren besten Kunden bzw. zu entsprechenden Konditionen anbieten zu können. Die langfristige Vorausbuchung übt vor allem auf Werbeplanung und Kreation hohen Druck aus. Angesichts der terminlichen Bindung kommt so manche un- oder halb fertige Kampagne ans Licht, denn da Mediakosten bei fast jeder Aktion den kostspieligsten Posten ausmachen, kann man keinen „Rückzieher“ machen.

⁸⁴ Bei der Organisation der Abteilungen gibt es verschiedene Varianten. Moeran beschreibt, daß bei Asatsū z.B. im Bereich „Zeitungen“ nach Unternehmen vorgegangen wird, zumal diese ja auch Kunden der Agentur sind. Insofern ist anders als in der Geschäftsabteilung nicht die Differenzierung nach *Etats* bzw. *accounts* maßgeblich. Auch die Werbeabteilungen der Medien selbst strukturieren sich nach anderen Gesichtspunkten. Bei der Yomiuri Shimbun beispielsweise wird zuerst nach regionaler und nationaler Schaltung und dann nach Branche bzw. Typ des Werbetreibenden unterschieden. Vgl. Moeran (1996b), S. 181.

eventuell auch als Tie-up d.h. in Kooperation mit einem anderen Unternehmen/Produkt (insbesondere Musikindustrie) oder im redaktionellen Zusammenhang.⁸⁵ Außerdem wäre die Schaltung von TV-Spots im Rahmen zielgruppenrelevanter TV-Sendungen, z.B. populärer Fernsehserien (*terebi dorama*), Variety Shows oder Musiksendungen angezeigt und man könnte durch ergänzende Promotions (Probensteckung in Magazinen, Preisausschreiben, Prämien etc.) zusätzliche Effekte erzielen. All das detailliert zu planen und zu koordinieren, ist also Aufgabe des *baitai bumon*. Eine hohe Verantwortung, denn ohne eine überzeugende Mediastrategie geht die schönste Kampagne im Trubel einfach unter, mag sie noch so kreativ und strategisch genial sein.

Sales Promotion-Abteilung (*SP bumon*)

Früher der Media-Abteilung zugeordnet, hat sich der Bereich Special- bzw. Sales Promotion (SP) so kräftig entwickelt, daß angesichts des großen und steigenden Volumens in vielen Agenturen eigene Abteilungen eingerichtet wurden.⁸⁶ SP umfaßt die Planung und Ausführung von verkaufsunterstützenden Werbe-Aktionen vielfältigster Art, die als *below the line*-Maßnahmen gelten, also praktisch alle Werbemedien außer den Massenmedien betreffen wie beispielsweise Verkehrs-, Außen- und Beilagenwerbung, aber auch Direct Mail und SP-Events. Auch Werbemaßnahmen am Verkaufsort, dem Point of Purchase (POP) oder Point of Sale (POS) werden hier koordiniert und abgewickelt. Angesichts der vor Waren überbordenden Verkaufsregale in den meist vollgestopften Supermärkten ist genaue Planung angesagt. In der SP-Abteilung wird z.B. eine gezielte Regal-Planung (*sherufu kanri*) per Computer-Simulation konzipiert, um dem neuen Produkt die größtmögliche Aufmerksamkeit zu sichern (Terada 1996:109). Ob die Ware dann tatsächlich dort landet, ist vor allem eine Kostenfrage bzw. davon abhängig, wieviel Druck der Hersteller auf den Einzelhändler ausüben kann.⁸⁷

⁸⁵ Blättert man japanische Frauenzeitschriften durch, fallen die Häufigkeit und eine enge Bindung der Werbung an redaktionelle Inhalte auf. Da in den Anzeigen oft Preise (empfohlener Herstellerpreis) und Produktfeatures genannt werden, ist der Unterschied zu Artikeln, wo z.B. neue Produkte vorgestellt werden, eher gering. Darüber hinaus ist aber auch redaktionelle Werbung („Wir stellen vor...“ etc.) oder als redaktioneller Beitrag kaum richtig getarnte Schleichwerbung (z.B. eine Schauspielerin erklärt ihre liebsten Hautpflegeprodukte) an der Tagesordnung. Anders als in der BRD scheint dies aber nicht auf gesetzliche bzw. selbstregulatorische Grenzen zu treffen (Kennzeichnungspflicht von Werbung etc.).

⁸⁶ Die geläufige Abkürzung SP wird in der japanischen Literatur fast identisch für *special promotion* oder auch *sales promotion* (japanisch *hanbai sokushin*) benutzt. Angesichts mangelnder Differenzierung werden beide Begriffe auch in dieser Arbeit als Variationen einer nicht klar definierten Kategorie benutzt.

⁸⁷ Vgl. Kapitel III.2.2.3.

Kreation (*sagyô bumon*)

In der Abteilung Werbegestaltung, deren internationale Bezeichnung „Kreation“ im folgenden verwendet wird, werden alle Werbemittel entworfen und gestaltet, wobei der Schwerpunkt auf der Konzeption liegt. Die tatsächliche Produktion, d.h. der Druck von Anzeigen, die Herstellung von TV- oder Radio-Spots sowie Werbeartikeln oder die Durchführung von PR und SP-Touren liegt meist in den Händen externer Firmen oder Tochterunternehmen. In der Kreation arbeiten Copywriter (Texter), Art und Creative Directors, Designer, Grafiker und Planer, die den möglichst reibungslosen und termingerechten Ablauf im Auge behalten. Außerdem werden im Rahmen des Artbuying, des Zukaufs externer Kreativleistungen, Fotografen, Illustratoren und andere Künstler engagiert. Die Arbeit der Kreation hat wichtige Imagefunktion für die Agentur, macht aber in der Wertschöpfungskette bzw. im Rahmen des Entstehungsprozesses von Kampagnen nur einen, wenn auch den sichtbarsten Teil aus.⁸⁸

Moeran beschreibt die organisatorischen Unterschiede der kreativen Arbeit bei westlichen und japanischen Agenturen anhand der Struktur bei Asatsû. Während seines Forschungsjahres waren die ca. 100 Mitarbeiter der Kreativabteilung mit ca. 600 Accounts verschiedenen Umfangs beschäftigt, die amerikanische Partneragentur betreute lediglich 23 Accounts mit vergleichbarer Mannschaftsstärke (wobei es sich hier i.d.R. natürlich um umfangreiche Gesamttats handelte). Dementsprechend konzentrieren sich in westlichen Agenturen ein oder mehrere Kreativteams eher schwerpunktartig auf einen großen Account. Die japanischen Kollegen aber arbeiten als individuelle Mitglieder in mehreren unterschiedlichen Account Teams (Moeran1996a:136).

Abteilungen für PR und Corporate Communications (*PR/CC bumon*)

Große Unternehmen haben meist eigene Abteilungen für PR, die über die Medien gute Kontakte zur Öffentlichkeit sowie Entscheidern in Politik und Wirtschaft verfügen. Diese unternehmensinterne PR-Arbeit kann durch Spezialisten der Agenturen effektiv unterstützt bzw. strategisch entwickelt oder gar vollkommen übernommen werden. Außerdem werden hier schlagkräftige Publicity-Pläne geschmiedet. Durch geschickte Verknüpfung von Werbung, PR und einem populären Thema kann aufmerksamkeitsstark und solchermaßen potentiell umsatzsteigernd auf ein Unternehmen bzw. ein Produkt hingewiesen werden.⁸⁹

⁸⁸ Vgl. Kapitel IV.2.1., „Werbung und Kunst“, sowie Kapitel V.1, „The Making of: ... Die Entstehung und Gestaltung von Werbebotschaften“.

⁸⁹ Vgl. unter Kapitel III.1.1: Ausführungen zu Triumph in Japan.

Diese Effekte sind natürlich insbesondere für das Firmenimage relevant, das als wichtiges Element von Corporate Communications-Strategien fungiert. Auch wenn die Varianten bei solchen Abteilungen groß sind, bieten sie i.d.R. *full service* in allen Bereichen, von der Strategieentwicklung bis zur Betreuung von Events, Publikationen und *Philantropy*-Aktivitäten (Mäzenatentum) im Rahmen langfristiger Corporate Communications-Konzepte (Toya 1994:295).

Weitere Abteilungen

Je nach Größe und Organisationsform des Unternehmens gibt es weitere Abteilungen, so z.B. eine gesonderte Planungsabteilung (*kikaku bumon*) für die Planung und Organisation großer Events und zur Akquisition entsprechender Sponsoren. Wie international üblich, werden für Großereignisse Wettbewerbe ausgelobt, deren Gewinner teilweise bzw. die gesamte Konzeption und Abwicklung von Werbe- und PR-Aktivitäten übernehmen. Dentsû ist es gelungen, den Etat für die Fußballweltmeisterschaft 2002 in Japan zu erringen. Es kann aber auch andersherum funktionieren: Kunden suchen interessante Sponsoring-Projekte bzw. wollen sich im Rahmen einer Kampagne oder CC-Strategie durch die Förderung von kulturellen oder sportlichen Veranstaltungen profilieren und die Agentur vermittelt oder konzipiert solche Möglichkeiten.

In der Internationalen Abteilung (*kokusai bumon*) werden die Aktivitäten von Tochterunternehmen und Joint Ventures im Ausland koordiniert, so auch z.B. das Mediageschäft. Die Verwaltungsabteilung (*kanri bumon*) ist für alle personellen sowie administrativen Tätigkeiten wie Controlling etc. zuständig.

2.4 Agenturprofile

Wie die Rankings und Umsatzanteile deutlich zeigen, ist die japanische Agenturszene durch die Dominanz weniger großer bzw. riesiger Player gekennzeichnet. Die beiden Spitzenreiter Dentsû und Hakuhôdô werden hier in Kürze charakterisiert, wobei der Akzent darauf liegt, grundlegende Aktivitäten und Schwerpunkte herauszustellen.⁹⁰ Zwar wäre eine eingehendere Betrachtung, die personelle, organisatorische und finanzielle Verflechtungen zu Wirtschaft und Medienindustrie sowie die strategische Geschäftspolitik

⁹⁰ Die anderen großen (Tôkyû Agency, Daikô, Asatsû Shinsha) und mittleren Agenturen (Yomiuri Kôkokuha, Dai-ichi Kikaku, I&S, etc.) werden bei Terada (1996: 56-64) und Görtzen (1995: 51-55) genauer beschrieben. Moerans Untersuchung zu Asatsû (Name im Buch natürlich geändert) erlaubt detaillierte Einblicke in das Unternehmen.

der einzelnen Agenturen näher beleuchtet und mit ausländischen Strukturen kontrastiert, wünschenswert, dies stellt aber allein vom Umfang her ein eigenes Thema dar.⁹¹

Dentsû

Wie kein anderes Unternehmen beeinflusst Dentsû die gesamte Branche. Schon allein deshalb durchziehen Ausführungen zu dieser Agentur der Superlative diese Arbeit. Der Begriff „Agentur“ ist wie gesagt zu eng gefaßt, handelt es sich doch um einen Kommunikationskonzern, der sich als weitgehend nationales, hochdiversifiziertes Unternehmen mit den globalen Networks messen kann. Resümieren wir kurz die bisher gesammelten Fakten: Dentsû ist seit 1974 weltweite größte Agentur, seit 1956 unangefochtener Spitzenreiter in Japan. Die Chronologie zeigt die Entwicklung aus Firmen der Anzeigenvermittlung und Nachrichtenagenturen zu einer originären Werbeagentur in den 30er Jahren und einer strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens in der Nachkriegszeit. Zur japanischen „Stunde Null“ war praktisch nur noch Dentsû als national agierende Agentur übriggeblieben, ein Status, der wichtiger Grundstein für die weitere Entwicklung wurde.

Es ist insbesondere Yoshida Hideo, dem vierten Dentsû-Präsidenten (1947-62) und seinen guten Beziehungen zu Politik und Wirtschaft zu verdanken, daß das Unternehmen sich so prächtig entwickelte (Tahara 1992:52).⁹² Nach seinem Studium an der kaiserlichen Universität in Tôkyô hatte Yoshida durch Tätigkeiten in verschiedenen Zeitungen und bei großen Firmen reichlich Erfahrungen und Kontakte gemacht, bei Dentsû konnte er nun eine visionäre Geschäftspolitik entwickeln. Diese beinhaltete eine aktive Beteiligung an der sich entwickelnden privaten Medienlandschaft, insbesondere im Bereich des kommerziellen Rundfunks. So wurde auch der erste in Japan ausgestrahlte Werbespot für den Uhrenhersteller Seikô von Dentsû produziert (Görtzen 1995:46). Yoshida förderte außerdem eine ganz neue Sichtweise der Branche, da er Werbung als Wissenschaft ansah, die aufgrund von Daten und wissenschaftlichen Untersuchungen weiterentwickelt werden könne. Der umtriebige Dentsû-Präsident – in der Szene auch „Teufel der Werbung“

⁹¹ In der japanischen Werbeforschung werden zwar verschiedene Themen im internationalen Vergleich behandelt, insbesondere Werbewirkungsaspekte, Werbeinhalte (Yamaki 1994b) oder Werbemanagement. Die Literatur zur strukturellen bzw. ökonomischen Analyse ist allerdings recht dünn. Insbesondere zur Problematik der interindustriellen Verflechtungen gibt es kaum Zahlen, das Thema der Monopolisierung und Konzentration scheint in Japan weniger virulent zu sein als etwa in der BRD.

⁹² Tahara (1992) beschreibt detailliert die Entwicklung Dentsûs zum Werbegiganten. Der Einfluß Yoshidas, in vielerlei Publikationen gerühmt, läßt sich auch anhand nackter Zahlen anschaulich belegen. So machte Dentsûs Anteil am gesamten Werbevolumen 1947 noch 19,1% aus und stabilisierte sich nach einigem auf und ab (1946: 31,2%; 1950: 21,9%) bei ca. 25% (1962). Dabei müssen natürlich Umweltfaktoren und die Konjunkturlage berücksichtigt werden. Vgl. Tabelle *Yoshida Hideo shachô zaininchû no uriagedaka suii* (Umsatzentwicklung während der Amtszeit von Präsident Yoshida Hideo), S. 86.

(*kôkoku no oni*) genannt – stellte 1951 ein Regelwerk von zehn Grundsätzen auf, das Maßstäbe für die ganze Branche setzte.⁹³ 1967 wurde die Yoshida Hideo Memorial Foundation (Yoshida Hideo Kinen Jigyô Zaidan) gegründet, die in den Jahren 1967 bis 97 mit steigenden Budgets insgesamt 326 Forschungsprojekte zu verschiedenen Bereichen der Werbung finanziert bzw. unterstützt hat und eine öffentliche Fachbibliothek unterhält.⁹⁴ In den 70ern diversifizierte Dentsû verstärkt in andere Kommunikationsbereiche. Insbesondere die Ausrichtung der Weltausstellung in Osaka (Expo70) war ein Meilenstein. Inzwischen ist das Unternehmen als Spezialist für Sportmarketing und Events national wie international tätig (z.B. als Hauptagentur für die japanische Olympiateilnahme seit Los Angeles 1984, Ausrichtung der Olympischen Winterspiele 1998 in Nagano, Beteiligung an der EXPO 2000 in Hannover, Ausrichtung der Fußballweltmeisterschaft 2002 in Japan).

Die Dentsû-Unternehmensphilosophie

Unter Yoshida wurde ein neuer Name festgelegt. Seit 1955 hieß das Unternehmen offiziell Dentsû Advertising Ltd., die letzte Änderung in Dentsu Inc. erfolgte 1978. Somit sollten alle, über den Begriff herkömmlicher Werbung inzwischen weit hinausgehenden Kommunikationsbereiche namentlich integriert werden. Als Unternehmensziele werden laut Firmenprospekt 1. „Total Communications Services“, 2. „Bereicherung des gesellschaftlichen und sozialen Lebens“ und 3. „Flexibilität“ formuliert, wobei der erste Punkt die Spannbreite der Aktivitäten verdeutlicht, Nummer zwei sozusagen Standardfloskel jeder japanischen Unternehmensphilosophie ist und der dritte Punkt eine funktionierende Imagestrategie umreißt. Tatsächlich wird bei Dentsû viel Wert auf das Engagement und die Kreativität der einzelnen Mitarbeiter gelegt. Dies ist natürlich bei anderen Agenturen wohl ähnlich, insbesondere die Kreativabteilung hat jedoch den in der Branche ungemein image-trächtigen Ruf absoluter Freiheit. Humankapital wird bei Dentsû groß geschrieben, man verlangt von den Mitarbeitern Initiative, Engagement und erstklassige Arbeit, dafür werden Flexibilität und Unabhängigkeit der Projektteams gewährt. Yoshidas zehn Regeln scheinen nach wie vor beherzigt zu werden, schließlich finden sie sich als formulierte Managementphilosophie in Dentsû-Unternehmensdarstellungen.⁹⁵

⁹³ Diese Regeln beinhalten allgemeine Grundsätze einer branchenspezifischen Arbeitsethik (Engagement, Verantwortlichkeit, Korrektheit, Selbstvertrauen, Kreativität statt Nachahmung etc.) Vgl. Terada (1996), S. 82/83: *Kôkoku no oni, Yoshida Hideo* (Der Werbetaufel Yoshida Hideo) bzw. Tahara (1992), S. 52.

⁹⁴ Vgl. Shimamura (1997), S. 288-296. Aktuelles zu Bibliothek und Stiftungs-Aktivitäten enthält der Newsletter Zaidan Repôto.

⁹⁵ Z.B. Dentsû Inc. (1997): *The Power to Communicate*.

Der Firmenslogan „Communications Excellence“ bzw. das Logo „CED Communications Excellence Dentsû“ prangen auf allen Schriftstücken, Publikationen und auch Gebäuden des Konzerns. Insofern demonstriert Dentsû effektiv, wie eine umfassende Corporate Identity-Strategie aussieht. Und das ist auch nötig, denn angesichts der Vielfalt an Bereichen, Dienstleistungen und Tochterunternehmen ist der Konzern zu groß und unübersichtlich geworden. Die CI fungiert als Klammer für die Dachmarke Dentsû, die von Markt-, Media- und Konsumentenforschung über Publikationen, SP, Corporate Communications, PR, Sport-Marketing, Event Promotion bis zur Software-Produktion alles anbietet – um nur die wichtigsten Bereiche zu nennen. Dentsû verleiht einen eigenen Werbepreis (Dentsû Kôkokushô) und Auszeichnungen an verblichene Persönlichkeiten der Kommunikationsbranche, veranstaltet Aufsatzwettbewerbe für Schüler und unterhält verschiedene öffentliche Einrichtungen wie die Yoshida-Gedenkbibliothek oder die Dentsu Gallery. Die Liste ließe sich fortsetzen und zeigt schon allein ob ihrer Länge den Stellenwert des Unternehmens. Unbedingt erwähnenswert sind außerdem die zahlreichen Publikationen, die Dentsû herausgibt. Während der überwiegende Teil der Monographien sich an Werbeprofis und Aspiranten richtet (Einführungsliteratur bzw. Fachbücher zur Berufspraxis, Marketingtechniken etc.) sind insbesondere die Datenkonvoluten der Jahrbücher, Marketing Surveys und Media-Analysen der Tochter Video Research Standardlektüre der gesamten Werbe- und Medienindustrie.⁹⁶

Nationale und internationale Präsenz

Mit insgesamt 5.629 Mitarbeitern erwirtschaftete Dentsû im Fiskaljahr März 1996 bis März 1997 einen Umsatz von rund 1.4800 Mrd. Yen. Der Anteil am nationalen Werbemarkt beläuft sich auf 35 bis 40 Prozent. Nach Medien betrachtet, liegen die Stärken insbesondere im TV-Bereich. D.h. ca. 32 Prozent aller TV-Spots werden durch Dentsû gebucht und 90 Sender von insgesamt rund 320 werden direkt beliefert, was je nach Network 30 bis 80 Prozent des Werbeanteils ausmacht.⁹⁷ Görtzen betont, daß Dentsû ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Hauptsendezeiten habe, etwa durch Beteiligung am Network-Sender Tokyo Broadcasting Services TBS oder auch bei TV Tokyo (Görtzen 1995:47). Das mag zwar der gängigen Auffassung von Medienfreiheit bzw. Unabhängigkeit eklatant widersprechen, spiegelt aber eine auch hierzulande immer häufigere Praxis

⁹⁶ Wichtige Dentsû-Publikationen sind insbesondere: Japan Marketing and Advertising Yearbook (in englischer Sprache), Dentsu Kôkoku Nenkan (Jahrbuch der Werbung), Advertising Monthly (Monatsmagazin), Dentsû Ho (wöchentl. Fachzeitung, Auflage 30.000 Ex.); Broschüren: Hit Products in Japan, Advertising Expenditures in Japan (Originalausgaben in Japanisch, gekürzte Fassungen in Englisch).

⁹⁷ Vgl. Dentsû Data, Billings and Market Share, Stand 1.02.1998.

wieder. Ohnehin kommt es ja immer mehr darauf an, einen interessanten Rahmen bzw. das passende „redaktionelle Umfeld“ für Werbebotschaften zu kreieren, um die gewünschten Zielgruppen effizient zu erreichen – *content follows function*. Selbst eine nur oberflächliche Analyse des japanischen Privatfernsehens bestätigt diesen Eindruck, tauchen doch in den Werbeinseln bestimmter Programme, insbesondere bei quotenträchtigen Variety Shows oder *terebi dorama*, oft genau diejenigen Gesichter auf, die man eben noch als Mitwirkende bzw. Darsteller des Programminhaltes sah.⁹⁸

Um Dentsû kurz zu charakterisieren, muß außerdem die aktive Beteiligung bei Zukunftstechnologien genannt werden. Yoshida hatte früh das Potential der elektronischen Medien erkannt und strategisch umgesetzt. Auch an den sogenannten „Neuen Medien“ beteiligte sich Dentsû, z.B. bei Bildschirmtext (Captain) oder Satellitenrundfunk (BS-3, Broadcasting Satellite 3).⁹⁹ Die Konzentration der Internet-Aktivitäten durch Gründung der Tochter Cyber Communications wurde bereits erwähnt, wobei interessant ist, daß die anderen Agenturen hier dem übermächtigen Konkurrenten als Konsortium vereint entgegentreten.¹⁰⁰

Das nationale Network besteht aus dem Headquarter in Tôkyô (schwerpunktmäßig in Tsukiji), des weiteren decken die Zweigstellen Kansai (Ôsaka, Kyôto, Kobe), Chûbu (Nagoya, Gifû, Mie) und Okinawa (Naha) die wichtigsten Ballungsräume ab. Im Zusammenspiel mit den 1995 etablierten Regionaltöchtern Dentsû East Japan Inc., Dentsû West Japan Inc., Dentsû Kyûshû Inc., Dentsû Hokkaidô Inc. und Dentsû Tôhoku Inc. bilden sie ein großes, verzweigtes Netzwerk, das praktisch in jeden Winkel des Inselreichs reicht. In der Selbstdarstellung wird dahingehend argumentiert, daß diese regionale Organisation insbesondere dem Trend zu individuelleren Marken bzw. der zunehmenden Zersplitterung des Marktes geschuldet sei. In Ergänzung zu den funktional diversifizierten Tochterfirmen wie Dentsû Tec. (Spezialagentur für technische Dienstleistungen und Produkte), Dentsû PR Inc. oder auch dem Dentsu Institute for Human Studies DIHS (einem unternehmensinternen Think Tank, gegründet 1987) könne solchermaßen „high-quality services with maximum impact“ gewährleistet werden.¹⁰¹ Zu nennen sind außerdem die Joint Ventures mit ausländischen Agenturen, die den Beteiligten verschiedene Vorteile bieten. Zum einen

⁹⁸ Vgl. hierzu Kapitel IV.2.2 „Werbung als populärkulturelle Erscheinungsform“. Daß manche Sendungen auf die Werbung hin zugeschnitten konzipiert und von Agenturen oder Unternehmen auch gleich produziert werden, kommt nicht nur in Japan immer häufiger vor (sog. Bartering-Geschäfte).

⁹⁹ Vgl. neue medien 11/87, S. 98.

¹⁰⁰ Vgl. Kapitel II. 2.4 „Neue Werbeformen und Werbemedien“.

¹⁰¹ Dentsû Inc. (1997): *The Power to Communicate* (Unternehmensbroschüre).

verschaffen sie dem ausländischen Partner Zugang zum japanischen Markt bzw. zum Dentsû-Kundenstamm, was ohne solcherlei Verbindungen sehr schwierig ist. Andererseits sind die Kooperationen für Dentsû von strategischer Wichtigkeit, insbesondere für das lange vernachlässigte Auslandsgeschäft. Die Zusammenarbeit mit international profilierten Spezialagenturen wie bei Dentsû Wunderman Cato Johnson Inc. (größte japanische Agentur für Direct Marketing), Dentsû Sudler & Hennessy (integrierte Medienkommunikation) und Dentsû Burson-Marsteller Co. Ltd. (Unternehmens- und Kommunikationsberatung für den japanischen Markt und Auslandsaktivitäten japanischer Firmen) eröffnet Dentsû national wie international attraktive und strategisch wichtige Geschäftsfelder.

Während sich die internationale Agenturszene in den 80ern durch Globalisierung bzw. die daraus resultierende weltweite Network-Bildung stark veränderte und die Autonomie der meisten Unternehmen verloren ging, konzentrierte sich Japans Nummer eins bis zum Ende der 80er Jahre fast ausschließlich auf den lukrativen Binnenmarkt. Die Aktivitäten im Ausland waren eher überschaubar. So beschäftigte die 1960 gegründete Zweigstelle New York lediglich 150 Mitarbeiter, was angesichts der Wichtigkeit des Marktes vergleichsweise wenig ist (Görtzen 1995:47). Andere Dependancen, wie etwa in Düsseldorf, waren und sind teilweise noch immer eher als Repräsentanzen bzw. Anlaufstellen für japanische Kunden vor Ort denn als aktive Geschäftseinheiten tätig. Dies mag einerseits in den damals paradiesischen Zuständen der *bubble* begründet gewesen sein, erklärt aber andererseits nicht ausreichend das weitgehende Desinteresse am Auslandsgeschäft. Die japanische Klientel ist ihren heimischen Agenturen trotz globaler Aktivitäten weitgehend treu geblieben, da gerade Werbeaktivitäten im Rahmen der strategischen Unternehmenskommunikation meist von der Zentrale bzw. der dortigen Werbeabteilung aus koordiniert werden. Die Erfahrung, daß bei japanischen Firmen, die sich vor Ort ansiedeln, nicht unbedingt fette Beute zu machen ist, haben auch verschiedene deutsche Agenturen gemacht, die sich auf japanische Kunden spezialisierten. Es scheint deshalb nachvollziehbar, daß Dentsû auch strategisch nicht unbedingt darauf angewiesen war, sich ins Ausland zu orientieren.

Wie dem auch sei, seit Beginn der 90er Jahre ist ein deutlicher Umschwung zu beobachten. Das binnenwirtschaftliche Umfeld veränderte sich stark, aber auch der politische und wirtschaftliche Wandel, insbesondere in Asien, mag die Umoorientierung forciert haben. Dentsû baut seitdem verstärkt ein internationales Network auf, wobei o.g. Partnerschaften mit ausländischen Agenturen und Spezialunternehmen teilweise als Grundlagen strategischer Expansion genutzt werden. Die seit 1981 bestehende Partnerschaft mit dem internationalen Player Young & Rubicam, das Joint Venture Dentsû Young

& Rubicam Inc. (DY&R), ist zu einem eigenen Network ausgebaut worden und nimmt mittlerweile Platz 22 im Ranking der weltweit führenden Werbeorganisationen ein (Ad Age Dataplace 9/1998). Gemeinsam bearbeiten Dentsû und Y&R solchermaßen die Märkte ins Asien und Ozeanien, koordiniert durch ein Network Centre in Singapur.¹⁰² Bemerkenswert ist auch der Einstieg bei der Londoner Kreativagentur Collett Dickenson und Pearce (CDP), wodurch u.a. der strategische Zugang zu EU-Ländern erreicht wurde (z.B. CDP Associates/Dublin, Cayenne CDP, Düsseldorf). 1987 erregte ein Joint Venture mit dem deutschen Autorenfilmer Alexander Kluge Aufsehen. Mittels ihrer 50prozentigen Beteiligung an der dctp (Development Company for Television Programms) wollten die „Werbe-Samurais“ den europäischen Fernsehmarkt erobern – so hieß es damals jedenfalls.¹⁰³ Die hochfliegenden Pläne für ein 24stündiges, europaweites Satellitenprogramm, werbebeliefert durch Dentsû, waren jedoch schon wenig später gescheitert. Heute dämmert dctp mit etwas skurrilen Diskussionssendungen als Kluge-TV-Programmfenster auf RTL vor sich hin. Die internationale Präsenz wurde durch andere Beteiligungen (z.B. beim ungarischen TV-Sender NAP-TV kft.) oder Büros in großen Städten (z.B. Moskau) weiter ausgebaut. Strategisch aussagekräftig sind auch die Aktivitäten in Vietnam. Trotz fast untragbarer Einschränkungen jeglicher Geschäftsaktivitäten ist Dentsû dort mit Büros in Hanoi und Ho Chi Min City präsent – wie übrigens alle anderen großen amerikanischen Agenturen und japanischen Konkurrenten auch.¹⁰⁴

Für das neue Jahrtausend hat Dentsû einiges geplant. Das neue Hauptquartier in Shiodome nahe der Shimbashi-Bahnstation, soll im Jahre 2002 die veralteten und verstreuten Gebäudekomplexe an der Ginza ablösen. Auch an firmeninternen Umstrukturierungen wird, so versichert der Jahresbericht 1997, fieberhaft gearbeitet. Der entsprechende *blueprint* für das 21. Jahrhundert heißt bei Dentsû „Vision 21“ und soll auf den Grundkonzepten „human power“ und „communication network company“ aufbauend,

¹⁰² Mit Büros undefinierter Größe und Umsatzvolumen in: Singapur, Hongkong, Kuala Lumpur, Manila, Taipei, Bangkok, Beijing, Shanghai, Guangzhou, Jakarta, Seoul, Bombay, verschiedenen australischen Städten und in Auckland/Neuseeland. Dentsû Data, S. 4, (Stand Februar 1998).

¹⁰³ Vgl. neue medien 11/87, S. 96-98.

¹⁰⁴ Katherine Frith erläuterte in ihrem Vortrag „Advertising as Social Evil: Government Policies toward Advertising in Vietnam“ anlässlich der Consum AsiaN Jahreskonferenz 1998 in Hongkong die teils absurd anmutenden Konditionen der vietnamesischen Werberegulationen. Demnach sind neben willkürlichen und kaum nachvollziehbaren Zensurbestimmungen ein Werbeverbot auf öffentlichen Plätzen sowie mangelhaft entwickelte Werbeträger bzw. allein der Zugang dazu das Hauptproblem. Wie in China und anderen sozialistischen Ländern werden ausländische Agenturen zwar geduldet, aber nationalen Firmen gegenüber finanziell und rechtlich stark benachteiligt. Hauptgrund ist, so Frith, vor allem die ideologische oder auch kulturdeterministische Argumentation, daß Werbung an sich schlecht sei bzw. der Einfluß ausländischer Firmen kulturverderbend und sozialschädlich sei. Geradezu amüsante Konsequenzen der Schutzmaßnahmen für die eigene kulturelle Identität hat die Werbezensur in Malaysia hervorgebracht. Dort darf z.B. Marlboro mit seiner Globalstrategie der Cowboy-Romantik werben, die Darsteller müssen jedoch den malaiischen Bevölkerungsmix repräsentieren: asiatische Cowboys als *all american heroes*.

neue Managementstrategien für die Herausforderungen der Globalisierung, Digitalisierung und Unternehmensrestrukturierung bieten.¹⁰⁵

Hakuhôdô

Wie bereits beschrieben wurde die Nummer zwei der japanischen Werbeszene 1895 von Seki Hironao gegründet, der seine guten Beziehungen zur Tôkyô Asahi Shimbun u.a. dazu nutzte, zwischen 1910 und 1940 den gesamten Anzeigenraum der Zeitung aufzukaufen. Hatte die Agentur sich bisher als Verlagsagentur profiliert und lag mit ihren Umsätzen teilweise sogar vor Dentsû, führte die Wirtschaftsflaute Ende der 20er zu einer strategischen Umorientierung, in deren Rahmen das Spektrum auf andere Printmedien wie Publikums-Zeitschriften und Tageszeitungen ausgeweitet wurde.¹⁰⁶ Wie Dentsû hat auch Hakuhôdô die Zwangsfusionen japanischer Werbeagenturen in der Kriegszeit überlebt, der Vorsprung des ewigen Konkurrenten vergrößerte sich jedoch zunehmend. In der unmittelbaren Nachkriegszeit etablierte die Agentur Medienabteilungen für Radio und TV, um wie Dentsû die Herausforderungen und Chancen dieser damals neuen Medien nutzen zu können.

Nach Festigung der Marktstellung in Japan suchte Hakuhôdô neue Möglichkeiten im Ausland und betrieb seine Aktivitäten dort – anders als sein Hauptkonkurrent – von Beginn an expansiv und strategisch. 1960 wurde die internationale Abteilung gegründet und ein Büro in New York eröffnet. Außerdem begann im Dezember dieses Jahres die langjährige Zusammenarbeit mit der amerikanischen Großagentur McCann-Erickson in Form des Joint Ventures Hakuhôdô McCann-Erickson (aufgelöst 1994). Es folgten die Partnerschaften mit LINTAS International und TBWA, wodurch sich Hakuhôdô internationale Network-Anbindung verschaffte.¹⁰⁷ Darüber hinaus baute das Unternehmen ein eigenes internationales Network auf. Besondere Schwerpunkte wurden dabei in Taiwan und Thailand gesetzt, wo Hakuhôdô schnell unter die Top Ten der nationalen Werbeszene aufstieg

¹⁰⁵ Dentsû Annual Report 1997, S. 9.

¹⁰⁶ Zu Beginn war Hakuhôdô vor allem für Verlage tätig, so z.B. für die Werbung für Zeitschriften mit Erziehungsthemen des Kyôiku Jironsha. Ende der Zwanziger Jahre gab es einen Schub durch die hohe Popularität der *enbon*, Bücher für einen Yen, und den dadurch entfachten Werbekrieg in den Zeitungen, wovon Hakuhôdô ordentlich profitierte (Görtzen 1996: 49/50). Ähnlich wie bei den rororo-Bänden (Rowohlts Rotations Romane) in Deutschland hatten neue Drucktechniken billige Massenauflagen ermöglicht und solchermassen einen ersten Boom des Taschenbuchs entfacht.

¹⁰⁷ LINTAS gehört wie McCann-Erickson zum Network Interpublic Group of Companies mit Sitz in New York, das 1997 laut Ad Age Ranking hinter der Omnicom Group und WPP Group Nummer drei der globalen Werbeorganisationen war (Ad Age Dataplace 9/98). Mit LINTAS besteht das Joint Venture LINTAS: Hakuhôdô Australia Pty. Ltd., die Zusammenarbeit mit TBWA, beginnend mit der Etablierung eines Joint Ventures in Holland (1990: TBWA/NETH-work B.V., 1994 mit Tochter Hakuhôdô B.V. fusioniert) wurde über die Jahre

(Terada 1996:54). Aber auch in anderen Ländern gab es schon frühzeitig Gründungen von Tochterunternehmen bzw. Büroeröffnungen, so in Jakarta (1971), Malaysia, Singapore (beide 1973), Deutschland (Düsseldorf 1977), Brasilien (Sao Paulo 1979), Großbritannien (London 1981), China (Beijing 1985), Holland (1986), Hongkong (1988), Frankreich (1989), Italien (Milano) und Spanien (Barcelona, beide 1989), Australien (1990), Shanghai (1990), und zuletzt Ho Chi Min City (1995). Einige der Büros sind wieder geschlossen worden (z.B. Barcelona, Jakarta), andere wurden in Niederlassungen umgewandelt. Die Präsenz in den USA erhielt 1975 mit der Umwandlung des New Yorker Büros zum Headquarter Hakuhôdô America Inc. weiteres Gewicht. Von hier aus wurden die (inzwischen geschlossenen) Büros in Washington und Los Angeles sowie die zur Olympiade eingerichtete Zweigstelle in Atlanta koordiniert. Dieser Wandel zeigt die strategische Ausrichtung und die Flexibilität Hakuhôdôs, wovon auch eine Vielzahl anderer Partnerschaften zeugen, beispielsweise mit der weltweit größten Firma für Sales Promotions, Glendenning (1983) oder dem Corporate Identity-Spezialisten Landor Associates.

Status Quo

Im Fiskaljahr 1996 erwirtschaftete Hakuhôdô mit insgesamt 3.550 Angestellten Billings von 651.775 Mio. Yen, umgerechnet ca. 5,93 Mrd. Dollar. Nach der Hundertjahrfeier zog das Unternehmen von Marunouchi in das etwas weniger zentral gelegen Tamachi, wo es aber im riesigen Bürokomplex Granpark Towers repräsentativ und komfortabel residiert. Mit neuem Corporate Design strahlt Hakuhôdô auch äußerlich Modernität und Schlagkraft aus – was die steigenden Umsätze unterstreichen. Das Angebotsspektrum unterscheidet sich nicht wesentlich von dem anderer großer Full Service-Agenturen. Die Verteilung der Umsätze nach Bereichen zeigt, daß das TV-Geschäft mit 44,3 Prozent (1996) den größten Anteil ausmacht, die Massenmedien zusammen kommen auf rund 70 Prozent, d.h., daß Hakuhôdô recht stark im klassischen Agenturgeschäft verwurzelt ist. Laut Terada ist gerade die Stärkung der originären Agenturfunktionen, etwa durch zielgerichtete und umfassende Ausbildung der Mitarbeiter, eines der Erfolgsrezepte. Im Vordergrund steht aber insbesondere die hohe Marketingkompetenz des Unternehmens. Seit 1973 betreibt Hakuhôdô ein spezielles Online Marketing System (HMOS), das für alle in Kreation und Produktion zugänglich ist.¹⁰⁸ Die unternehmensinterne Zugänglichkeit von Spezialwissen

beständig ausgebaut (*Hakuhôdô kaisha gaiyô* 1997).

¹⁰⁸ Die Praktikabilität des Systems wurde der Autorin im Rahmen eines Interviews eindrucksvoll demonstriert. Durch Stichworteingabe kann man auf das gesamte Archiv der Agentur zurückgreifen. Wenn man z.B. Unternehmenswerbung von Kaufhäusern sucht, läßt sich alles in diese Kategorie passende am Bildschirm aufrufen und sofort (bzw. in besserer Qualität durch das Informationscenter) ausdrucken. Für Marketingplaner sind die aktuellsten Daten und Untersuchungen auf Knopfdruck verfügbar. Auch Dentsû und andere Agenturen haben inzwischen solche Informationssysteme, Hakuhôdô soll jedoch am besten versorgt sein.

sowie Ausbau und Integration weiterer Systeme (z.B. Hakuhôdô Standard Operation Support System for Marketing/Advertising Planning, HSOS, oder das 1995 eingeführte HEN Business Support System) ist unter dem Begriff „Marketing Engineering“ zu einem Markenzeichen Hakuhôdôs geworden (Terada 1996:55). Von besonderer Bedeutung ist dabei das 1981 gegründete Hakuhôdo Institute for Life and Living (Hakuhôdô Seikatsu Sôgô Kenkyûjo), im folgenden HILL, das sich auf die Erforschung von Konsumenten und Konsumtrends spezialisiert hat.¹⁰⁹

Diese Marketingkompetenz, die strategische Beteiligung an neuen Technologien und Medien, wie zuletzt im Digital Advertising Consortium, und vor allem die internationale Orientierung sind die wesentlichen Stärken des Unternehmens. Auch wenn Dentsû weiterhin unerreichbar scheint, verringert sich doch der Abstand des Branchenzweiten. Das von japanischen Unternehmen geradezu formelhaft beschworene neue 21. Jahrhundert wird zeigen, welche Unternehmensstrategien auch zukünftig das Bestehen und Wachstum der Werbegiganten ermöglichen werden.

Ausländische Agenturen in Japan

Japan ist ein harter Markt für ausländische Agenturen. Einerseits ist die japanische Konkurrenz geradezu übermächtig, andererseits gibt es spezifische Hindernisse, die das Geschäft mit japanischen Werbekunden erschweren. Die Präsenz großer Network-Agenturen liegt in erster Linie in Aktivitäten ihrer Kunden in Japan begründet. Globale Werbestrategien, die – im Gegensatz zu lokal stark differierenden Werbekonzepten – weltweit ein weitgehend identisches Marken- bzw. Produktimage erreichen wollen, werden praktisch überall von einer Stamm- oder Leit-Agentur betreut. Sie hält die Fäden in der Hand und sorgt dafür, daß lokale Adaptionen sowohl dem Zielmarkt als auch dem Markenimage gerecht werden. Ausländische Agenturen in Japan haben vor allem zu Anfang fast nur internationale Etats betreut.

Spitzenreiter ist hier die 1967 als Joint Venture gegründete Agentur Hakuhôdô McCann-Erickson. 1994 gab der japanische Partner die Anteile zurück, seitdem ist McCann-Erickson als 100prozentige Tochter der amerikanischen Großagentur tätig und hält mittlerweile Position zehn unter den japanischen Werbefirmen.¹¹⁰ Aufbauend auf große

¹⁰⁹ Vgl. Kapitel III.2.2 „Das veränderte Konsumklima: Ende der Mythen“. Eine Übersicht der Forschungsaktivitäten gibt die Publikationsliste des Instituts (*Seikatsu sôken no autoputto*).

¹¹⁰ Das Unternehmen gehört zum Interpublic Group of Companies-Network und steht als Werbeorganisation Nummer drei vor Dentsû. Im gesamtasiatischen Agenturranking liegen Dentsû und Hakuhôdô vorne, dann

Etats wie Heineken hat das Unternehmen es geschafft, auch japanische Werbetreibende zu gewinnen. Laut Terada ist es insbesondere den ausgefeilten Marketingmethoden zu verdanken, daß McCann-Erickson inzwischen zu 40 Prozent ausländische und zu 60 Prozent japanische Kunden betreut (Terada 1996:65).

Allerdings ist das auch eher die Ausnahme. J. Walter Thompson (JWT), Nummer 16 des Japan-Agenturrankings und nach McCann-Erickson die erfolgreichste ausländischer Agentur, ist schon seit 1956 in Japan tätig.¹¹¹ In den Büros des fashionablen Ebisu Garden Plaza-Komplexes arbeiteten 1996 ca. 250 Angestellte, davon sieben Ausländer. Die nüchternen Einschätzungen von Herrn M., einem leitenden Account Executive holländischer Staatsangehörigkeit, lassen die Aussichten ausländische Agenturen in Japan nicht allzu rosig erscheinen.¹¹² JWT hat fast nur ausländische Kunden wie Ford oder Kelloggs und wickelt mit japanischen Firmen, z.B. Sakura Ginkô, lediglich kleinere Projekte ab. M. klagt über Reibungsverluste durch unterschiedliches Kommunikations- und Konfliktverhalten ausländischer und japanischer Mitarbeiter. Letztere seien zwar flexibel und vielseitig ausgebildet, gleichzeitig aber hierarchieorientierter, was zu Problemen mit ausländischen Chefs führe. Auch kritisiert er japanische Marktforschungsmethoden. Es gäbe zwar ein Überangebot an Daten, diese würden jedoch zu wenig systematisch umgesetzt. Auch die allseits benutzten Dentsû-Zahlen (Video Research) hält er für „frisiert“. JWT versucht, selbst neue Konsumententrends mit *bilingual scouts* zu erforschen.

Problematisch sind für ausländische Agenturen zwei Hauptbereiche: die Etatbetreuung und das Mediageschäft. Zielgerechte Mediaplanung (d.h. optimale Anpassung der Werbinhalte an Programminhalte und Zielgruppen) ist teilweise unmöglich, weil es für ausländische Agenturen noch schwieriger ist, an die attraktivsten Zeiten heranzukommen. Resultat sei, so M., ein massives Durcheinander bei Spots und infolgedessen inakzeptable Streuverluste. D.h., daß wenn z.B. zur klassischen Sendezeit von Hausfrauenprogrammen eine stark aufs Männerpublikum zugeschnittene Autowerbung läuft, wohl kaum ein Effekt erzielt werden kann. Das Festhalten am bereits beschriebenen Prinzip des Konkurrenz-ausschlusses ist aber das größte Hindernis, um überhaupt eine marktgerechte Akquise

McCann-Erickson Worldwide (Ad Age Dataplace 9/98).

¹¹¹ Die größte britische Agentur, 1926 in London gegründet, ist u.a. berühmt für die Langzeitbeziehungen zu einigen großen Kunden, die praktisch seit Anbeginn betreut werden (z.B. Kraft Foods seit 1926, Lever Brothers seit 1927, Kelloggs, Nestlé Rowntree oder Rolex seit über 25 Jahren). Seit 1996 hat JWT den Übergang von einer Werbeagentur zur communication company eingeleitet, wo *below the line*-Aktivitäten, SP, Neue Medien etc. schwerpunktmäßig ausgebaut werden. Im Prinzip wird hier also ein Angebotsspektrum angepeilt, das dem japanischer Full Service-Agenturen entspricht. Vgl. Horizont 47/96 v. 22. November 1996, S. 36/37.

¹¹² Interview mit Herrn M. im Juli 1996 in Tôkyô.

durchführen zu können. Ob sich nun die ausländischen Kunden gegen japanische Branchenkonkurrenz unter einem Agenturdach wehren, oder die Agentur selbst so verfährt – mit diesem derart stark von den lokalen Branchengepflogenheiten abweichenden Geschäftsgebaren ist es für die ausländischen Agenturen sehr schwierig, ihre Umsätze zu steigern.