



Foto: Philips/Arco



Zwischen Tradition und Moderne: PR in Japan hat mit westlichen Vorstellungen wenig zu tun.

und Kisha-Club

Wer als Berater in dem sich öffnenden japanischen Markt anheuern will, lässt seine westlichen Vorstellungen von PR besser zu Hause. Denn in kaum etwas gleichen die dortigen Kommunikationsgepflogenheiten den hiesigen Branchenregeln. Ein Streifzug durch die PR-Szene im Land der Geishas, Mangas und Hightech-Tempel.

Die Krise ist da. Das Unternehmen gerät unter Druck der Öffentlichkeit. Die Flucht nach vorn erscheint unvermeidlich. Westliche Praxis dürfte es sein, die Fehler nüchtern zu dokumentieren, sie durch Hinweis auf ähnliches Verhalten der Konkurrenz zu relativieren, ein erprobtes

Szenario der Krisenkommunikation anlaufen zu lassen, den CEO und den Chef der Unternehmenskommunikation an die Medienfront zu schicken.

„Typisch japanisch“, sagt Jochen Legewie, Leiter der deutschen Kommunikationsberatung CNC in Tokio, „wäre, als erster Schritt, ein

anderes Vorgehen.“ „Sumimasen“ – eine Bitte um Entschuldigung an die Adresse von Kunden und Öffentlichkeit stehe im Vordergrund, symbolisiert durch die Verbeugung der „Bossa“ vor den Medien bei laufenden Kameras. PR in Japan, betont Legewie, spiele sich in einer traditionellen Alltagskultur ab. Da-

ran habe sich auch der Akteur mit westlichem Hintergrund zu orientieren.

Beispiel Mitsubishi Fuso. Bei einem Subunternehmen soll in der Vergangenheit die Größe von Tanks manipuliert worden sein. Der Lastwagenhersteller nimmt in einer Pressekonferenz des Transportministeriums gegenüber dem Kisha-Kurabu, dem Journalistenclub des Ministeriums, stundenlang Stellung. Bis zu sieben Stunden kann die Erörterung einer solchen Materie dauern.

Gesamtüberblick fehlt „Tags darauf“, berichtet Michael Behrens, Leiter Unternehmenskommunikation von Mitsubishi Fuso, „stehen dann gerade mal 20 Zeilen in den Zeitungen. Das Detailwissen der Journalisten ist riesengroß. Doch man hält sich gern ‚höflich‘ zurück – so mit unliebsamen Fakten wie der Tatsache, dass dies bei allen japanischen Herstellern üblich war.“ Die Medien Nippons bohrten gern in die Tiefe, sagt Behrens. Was ihnen fehle, „ist der Gesamtüberblick, wenn es nicht in das eigene Weltbild passt“.

Die Erfahrungen der deutschen PR-Akteure sind durchaus exemplarisch. Wer von einem westlichen Standpunkt aus die Struktur der Gesellschaft und der Öffentlichkeit Japans verstehen und in ihr erfolgreich kommunizieren will, muss sich der so andersartigen Kultur des Landes bewusst sein – des Mit- und Nebeneinanders von Tradition und Moderne, von archaischen Prinzipien und universalen Standards.

Elitäre Strukturen Als soziale Funktionsmerkmale werden die Dominanz der Gruppe und der Primat der Höflichkeit, das überragende Streben nach Harmonie und das Vorherrschen elitärer Strukturen be-

„Das Detailwissen der Journalisten ist riesig, aber man hält sich gern höflich zurück.“

Michael Behrens,
Mitsubishi Fuso, Tokio

schrieben. Trotz gewisser Grundprinzipien bleibt Ausländern Japan oft fremd. Zu viele Widersprüche konterkarieren den formulierten Einheitsgedanken.

„Nur einen Spalt offen“ sei das Land, sagt der Direktor der Forschungsstelle Modernes Japan an der Universität Bonn, der Österreicher Josef Kreiner. Und dies ungeachtet aller Öffnungsdynamik seit der Meiji-Periode ab 1868. Japan sei „andersartig, nicht zu verstehen“. 13 Prozent der befragten Deutschen stimmten 1996 dieser Vorgabe im Rahmen einer Erhebung des Tokioter Außenministeriums zu und attestierten der zweitgrößten Wirtschaftsnation der Welt ansonsten mehrheitlich ökonomische und technologische Stärke. Ein Handicap für PR-Akteure?

Mediensystem verstehen Mit der ökonomischen Erholung in den vergangenen Jahren ist nach Einschätzung von Behrens in der Elite des Landes die Erkenntnis gewachsen, dass die Zukunft Japans nicht mehr nur vom Export abhängt, sondern von seiner weltwirtschaftlichen Verflechtung. Legewie beobachtet immer mehr Unternehmen und Manager aus dem Ausland, die an Einfluss auf dem japanischen Markt gewinnen. Doch verspielten sie oft ihre Chancen, „weil sie über die Besonderheiten des Landes stolpern“.

Der Kommunikationsberater empfiehlt den PR-Akteuren mit ausländischem Hintergrund, sich über die Landessprache hinaus eine intensive lokale Kompetenz anzueignen: „Sie müssen vor allem das Mediensystem verstehen, Beziehungen zu

Schlüsselmedien und ausgewählten Journalisten aufbauen und ganz besonders die Hierarchie unter den Medien beachten.“

ZeitungsNation Mit den Besonderheiten des Landes wird der „Gaijin“, der Fremde, im Kontakt mit Japans Mediensystem automatisch konfrontiert. Apropos: Medien in Japan – das sind doch die Mangas, die Comics, ist das öffentlich-rechtliche und werbefreie NHK mit seinen prächtigen Samurai-Dramen und hervorragenden

Dokumentationen, sind die über 600 kommerziellen TV- und Radiostationen mit ihren nervenden Unterhaltungsshows? Alles richtig.



Die Auflagen japanischer Zeitungen sind dreimal so hoch wie in Deutschland: Kenta Yamada vom japanischen Mediendachverband NSK.

Was aber vor allem gilt: Japan (127,4 Millionen Einwohner) ist die ZeitungsNation schlechthin.

Kenta Yamada vom Verband NSK, der Dachorganisation von 120 Zeitungen, vier Nachrichtenagenturen und 39 Rundfunkanstalten, präsentiert sensationelle Zahlen: Mit 70 Millionen Exemplaren bringen die traditionell im Set-System (also mit einer Morgen- und einer Abendausgabe) erscheinenden Zeitungen das Dreifache

der Presse Deutschlands heraus. Die fünf großen nationalen Blätter, zugleich die ersten fünf im internationalen Ranking vor *Bild*, haben trotz reichweitenstarker Regionalzeitungen einen Anteil von mehr als 50 Prozent der Gesamtauflage. Die Rotationsmaschinen von *Yomiuri Shimbun*, der größten Zeitung der Welt, spucken allein zehn Millionen Exemplare am Morgen und vier Millionen am Nachmittag aus.

PR-Zentrum Tokio „Japans Medienmarkt ist wesentlich zentral geprägt,“ sagt Yamada. Und Tokio die Metropole, von der aus die Massenkommunikation gesteuert wird. Von hier aus agieren die wichtigsten nationalen TV-Stationen, mit denen die Big Five über Tochtergesellschaften verflochten sind. Von hier aus liefern sich die kommerziellen TV-Sender wie Fuji TV und die großen Internetportale, wie noch vor kurzem Live-door, Übernahmeschlachten um die besten Positionen im digitalen Zeitalter.



Ausländer gewinnen an Einfluss in Japan: PR-Berater Jochen Legewie.

Für die PR-Branche gilt es daher, von Tokio aus die Kommunikation mit dem Establishment auf Japans Medienmarkt zu suchen, in erster Linie mit der Presse. Yamada nennt dafür auch einen inhaltlichen Grund: Seit Jahrzehnten sind die Zeitungen – anders als in Europa – die für die Bevölkerung glaubwürdigsten Medien, vor dem Fernsehen. Das jüngste Trend-Barometer der Agentur Edelman hat diesen Befund regelmäßiger Erhebungen jüngst wieder bestätigt.

Kampagnen müssen darauf aufbauen. „Es ist fast aussichtslos“, sagt Legewie, „die öffentliche Meinung mit Werbebotschaften ändern zu wollen. Diese erzeugen lediglich Aufmerksamkeit. Japaner vertrauen praktisch ausschließlich den großen Zeitungen und den Nachrichtensendungen des Fernsehens.“



Auf Journalisten lastet hoher Druck: Michael Behrens, Mitsubishi Fuso.

„Koho“ (PR) ist in Japan nur schwach institutionalisiert und zumeist in das Leistungsspektrum der Werbeagenturen integriert. Es gibt nur wenige PR-Agenturen und Branchenmagazine. Behrens räumt auch deswegen PR-Profis aus dem Westen mit exzellenten handwerklichen und Japanisch-Kenntnissen gute Chancen ein, als Berater bei Unternehmen in Tokio, Osaka oder Nagoya anzuheuern: „Viele Manager hier haben in Sachen PR Hochachtung vor dem Know-how der Ausländer. Dazu kommt die generelle Bereitschaft, Konzepte aus dem Westen anzunehmen.“

Spielregeln kennen Der Chefkommunikator von Mitsubishi Fuso sieht einerseits Fallstricke, in denen sich ausländische PR-Akteure auf Grund von „Kultur-unerfahrenheit“ rasch verfangen können. Andererseits rät er, „nicht alles wörtlich verstehen zu wollen“. Zeitungsartikel zum Beispiel, die, scheinbar ein Widerspruch, Fakten zusammenhangslos aneinander reihen oder Handlungsanweisungen mit hoher emotionaler Ansprache präsentieren.

Existenziell beim Tanz um das goldene Kalb ist für die PR-Akteure jedoch die Vertrautheit mit den Spielregeln im Umgang mit den Medien. In einem Land, in

Die wichtigsten PR-Agenturen

Agentur	Umsatz in Millionen Euro
Dentsu PR	9,391
Prap Japan	3,600
Ozma PR	1,720
Kyodo PR	0,419
Asahi PR	keine Angaben

Quelle: CNC Japan

US-PR-Agenturen in Japan

Weber Shandwick
Fleishman-Hillard
Burson-Marsteller
Ogilvy
Gavin Anderson (Teil von Omnicom)
Edelman (seit 2005)

Keine Veröffentlichung von Umsätzen
Zusammenstellung: Jochen Legewie/CNC Japan

dem Entscheidungen im privaten Raum wie in Politik und Wirtschaft von der Gruppe getroffen werden, sind diese sicher nicht individuell oder gar beliebig. Welche Themen in welchen Dosierungen öffentlich werden, ob und welche Skandale die Oberfläche erreichen – das entscheidet sich in einer Institution, die seit 60 Jahren existiert: den Kisha-Kurabu, den Journalisten-Clubs.

Auserwählte Reporter Wie ein Spinnennetz überziehen die rund 1.000 Kisha-Clubs die Fixpunkte der politischen und wirtschaftlichen Macht. Kein Autohersteller, kein Ministerium ohne „seinen“ Journalistenkreis, oft auf einer Etage in der eigenen Zentrale untergebracht und mit einem ständigen Strom an Informationen verwöhnt. In diesen Netzwerken des Establishments sind die relevanten Medien praktisch unter sich. Freie Journalisten, die kleinen Zeitungen, die Zeitschriften und nicht zuletzt die ausländischen Korrespondenten bleiben vor der Tür.

In hermetisch abgeschlossenen Runden machen die „Happy few“, die akkreditierten Auserwählten, die Dinge unter sich aus. „Alle Journalisten“, sagt Behrens, „haben durch das Teilen in der Gruppe denselben Informationshorizont. Die Folge: Alle berichten zeitgleich dasselbe.“ Oder auch nicht. Der informelle Druck in den Kisha-Clubs ist so stark, dass Verstöße gegen die Gruppenlinie mit harten Sanktionen geahndet werden. „Nach japanischer Vorstellung“, meint Behrens, „erzeugt dies Harmonie, Fairness und Gleichheit, nach westlicher Ansicht einen medialen Einheitsbrei, im schlimmsten Fall also das Gegenteil von Informations- und Meinungsfreiheit.“

Überall Fallstricke Wiederholt hat die EU die Clubs als Wettbewerbsbarriere gegenüber ausländischen Medien attackiert – bis heute erfolglos. Der NSK hat sie ebenso vehement verteidigt. Dezent macht

Wem Japaner vertrauen

Medium	Vertrauensanteil
Zeitungen	68 %
Fernsehen	65 %
Freunde/Familie	59 %
Radio	43 %

Quelle: Edelman/Japan (2005)

Die wichtigsten nationalen Zeitungen

Zeitung	Auflage in Millionen*
Yomiuri Shimbun	14,081
Asahi Shimbun	5,612
Mainichi Shimbun	12,234
Nihon Kaizai Shimbun	4,642
Sankei Shimbun	2,723

* Morgen- und Abendausgabe addiert / Quelle: NSK (2003)

Die wichtigsten TV-Sender

Sender	Betreiber/Kontrolle
NHK	öffentlich-rechtlich
Asahi TV	kontrolliert von Asahi Shimbun
Fuji TV	kontrolliert von Sankei Shimbun
TBS	Tokyo Broadcasting System / kontrolliert von Mainichi Shimbun
NTV	Nippon Television Network Corporation / kontrolliert von Yomiuri Shimbun
TV Tokyo	kontrolliert von Nihon Keizai Shimbun

Quelle: Japan's Mass Media (2004)

Verbandssprecher Yamada darauf aufmerksam, dass 1997 die Vorschrift aufgehoben worden sei, wonach nur die Vertreter von Medien in Kisha-Clubs aufgenommen werden konnten, die NSK-Mitglied waren. Was freilich an der faktischen Abschottung nichts geändert hat.

Für die PR-Akteure bleibt die Aufgabe, mit den Kisha-Clubs zusammenzuarbeiten und die „Logistik der Informationsverteilung“

(Legewie) zu entschlüsseln. Dabei ist das Risiko von „Fallstricken“ immer gegenwärtig. Als Kommunikationschef Behrens seine erste Pressekonferenz für Mitsubishi Fuso nach 90 Minuten eigenmächtig schließen wollte, ging, wie er sich erinnert, „ein Raunen durch den Saal“. Nur sein Status als „Gaijin“, schmuzzelt er, „rettete mich vor weiteren Pressalien“.

Ralf Siepman ■