

Kerstin Ullrich | Christian Wenger

Vision 2017

Was Menschen morgen bewegt

REDLINE WIRTSCHAFT

© des Titels »Vision 2017« (ISBN 978-3-636-01582-2)
2008 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-wirtschaft.de>

Wertebasierte Markenführung

In Zeiten globaler Märkte, in denen Produkte immer austauschbarer werden, Lebenszyklen kürzer und der Innovationsdruck größer, spielen Marken eine zentrale Rolle. Denn Marken machen in den Augen ihrer Konsumenten mehr aus einem Produkt. Sie versprechen über den reinen Produktnutzen hinaus einen emotionalen, kulturellen und sozialen Mehrwert.

Marken haben eine doppelte Funktion. Zum einen bezeichnen sie Produkte, verleihen ihnen eindeutig wiedererkennbare Logos, Schriftzüge, Farben und Formen und geben ihnen damit ein unverwechselbares Gesicht. Zum anderen haben sie in modernen Konsumgesellschaften die Funktion symbolischer Bedeutungsträger. Ihre wichtigste symbolische Funktion ist die Inszenierung von Lebensstilen und sozialer Identität. Als ästhetische Zeichen vermitteln Marken ein aussagekräftiges Bild von der eigenen Person und lassen mit hoher Verlässlichkeit auf dahinterstehende Einstellungen, Werte und Vorlieben eines Individuums schließen. Als öffentlich sichtbare Zeichen und Symbole verfügen sie über eine allgemein bekannte Bedeutung. Damit helfen sie, soziale Prozesse der Identitätsstiftung und Gruppenzugehörigkeit zu organisieren. In der »Ökonomie der Aufmerksamkeit« (Franck 1998) sollen Marken dem Gegenüber zeigen, wer man ist, welche Vorlieben man hat, wem man sich nahe fühlt oder von wem man sich gern distanzieren möchte. Die Bedeutung von Marken endet daher nicht beim rationalen Gebrauchswert. Der im Markenversprechen gebundene emotionale und identitätsstiftende Mehrwert berührt vielmehr Dinge, die den Menschen wichtig sind. Anders gesagt: Marken verkörpern Werte.

Bei Werten handelt es sich um tief gehende Überzeugungen, die als internalisierte Orientierungen unsere Einstellungen und unser Handeln prägen. Als kulturelle Werte verstehen wir all diejenigen Leitprinzipien für die Lebensgestaltung der Menschen, die sich in einem soziokulturellen Entwicklungsprozess herausbilden und von der Mehrheit der Gesellschaft verinnerlicht werden. Kulturelle Werte

bieten Orientierung und wirken handlungsleitend, weil sich aus ihnen Normen und soziale Rollen ableiten lassen. Werte sind stabil, aber nicht statisch. Obwohl sie sich nur langsam verändern, unterliegen sie dennoch einem langfristigen Wandel. Denn sie entstehen aus der Dynamik gesellschaftlicher und individueller Interaktionen und vermitteln damit zwischen der Gesellschaft im Großen und den Individuen im Kleinen. Analog dazu lassen sich Markenwerte als der allgemein bekannte und historisch gelernte Markenkern definieren, der sich über die Jahre nur wenig verändert. Auch Markenwerte versprechen Orientierung und definieren soziale Rollen und Nutzungskontexte.

Erfolgreiche Marken sind jedoch keine Selbstläufer, denn Marken sind kontextabhängig. Sie werden von den Konsumenten aktiv benutzt und individuell gedeutet. Ihre kulturelle Bedeutung entsteht daher nicht im luftleeren Raum oder am Reißbrett, sondern ist das Ergebnis eines fortwährenden Prozesses, der durch die Markenkommunikation in Gang gesetzt wird. Indem Marken in ein kulturelles Umfeld eintreten, entwickeln sie ihre eigene Geschichte, nehmen kulturelle Erfahrungen auf und konservieren diese dann symbolisch verdichtet in Form von Werten, Bildern und Mythen (vgl. Kampik/Teuber 2004).

Damit ist auch klar: Marken müssen sich an ihrem relevanten Umfeld orientieren und den veränderten Bedürfnissen und Wahrnehmungen anpassen, wenn sie im Bewusstsein der Konsumenten präsent und relevant bleiben wollen. Ihr zukünftiger Wert im Leben der Konsumenten lässt sich nicht ohne Weiteres aus der aktuellen Bedeutung extrapolieren. Denn der Erfolg einer Marke hängt davon ab, inwieweit sie in der jeweiligen Zeit für den Verbraucher aktuell und damit relevant ist. Was heute noch ein erstrebenswertes Ziel war, kann morgen schon überholt oder gänzlich unattraktiv sein. Um das Zusammenspiel von Marke und Konsument auszuleuchten und für eine erfolgreiche Markenführung nutzbar zu machen, kommt man also nicht umhin, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den kulturellen Wertewandel zu berücksichtigen.

Eine Marke bleibt nur dann attraktiv und relevant, wenn sie Dinge verkörpert, die von den Konsumenten als persönlich wichtig

empfunden werden. Eine »Resonanzbeziehung« kommt immer dann zustande, wenn sich die Konsumenten in den verschiedenen Markenelementen wiederfinden, das heißt, wenn es eine Entsprechung gibt zwischen dem Auftritt und den von der Marke verkörperten Werten einerseits und den ästhetischen Vorlieben, persönlichen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen der Zielgruppe andererseits. Werte vermitteln zwischen Mensch und Marke und begründen im Falle einer positiven Resonanz konsumrelevante Handlungsorientierungen. Marken müssen daher in einer permanenten Interaktion mit den Konsumenten Anknüpfungspunkte für eine aktive Auseinandersetzung liefern, in der eine tiefer gehende Resonanzbeziehung entstehen kann.

Diese Forderung nach einer adaptiven und strategischen Markenführung gewinnt in dynamischen und globalisierten Märkten zunehmend an Bedeutung. Marken müssen auf veränderte Bedingungen reagieren sowie antizipativ und aktiv an einem kulturellen Wandel teilhaben. Sie müssen auf der Höhe der Zeit sein, wenn nicht gar ein Stück voraus, um erstrebenswert zu sein und zu bleiben. Im besten Falle gelingt es ihnen dann sogar, diesen Wandel mit zu prägen (zum Beispiel hat Apple mit dem iPod einen prototypischen Link zwischen den neuen Nutzungsbedingungen digitaler Musik, Mobilitätsbedürfnissen und technischem Lifestyle-Accessoire geschaffen). Verpassen Marken dagegen den Anschluss, verliert sich das Verbraucherinteresse schnell.

Der Markenführung kommt damit die Aufgabe zu, die Werte der Marke in einer für die Verbraucher interessanten Weise weiterzuentwickeln. Dabei gilt es jedoch zugleich, die Entwicklungslogik der Markenwerte zu respektieren. Eine adaptive und strategische Markenführung steht damit vor zwei zentralen Aufgaben:

1 Pflege der Resonanzbeziehung:

Marken müssen eine Entsprechung zwischen ihrer kulturellen Bedeutung und dem Lebensstil sowie den Wertvorstellungen der relevanten Zielgruppen herstellen. Dazu sind ausreichende Interaktions- und Dialogmöglichkeiten mit dem Konsumenten notwendig.

- 2 Anpassung an den gesellschaftlichen Wandel:
Die Herausforderung an eine nachhaltige Markenführung besteht darin, den eigenen Markenkern stets aktuell zu halten und gleichzeitig, trotz aller Veränderungen, eindeutig erkennbar zu bleiben. Marken müssen sich anpassen und sich zugleich treu bleiben, wenn sie erfolgreich sein und bleiben wollen.

Die Erhebung gesellschaftlicher Wertefelder liefert den strategischen Input zur mittel- und langfristigen Markenpositionierung. Die Erkenntnisse solcher zukunftsorientierten Wertestudien stellen eine Hintergrundfolie dar für die Einordnung der in Tiefeninterviews mit Konsumenten explorierten Werteresonanzen zwischen Zielgruppe und Marke. Erst durch die Einordnung in einen größeren Kontext des gesellschaftlichen Wertewandels und seine Konsequenzen für Markenkommunikation lassen sich die gelebten Resonanzbeziehungen inhaltlich wirklich verstehen und damit strategisch nutzen.

Zukunftsforschung mit der Delphi-Methode

Zur Beobachtung gesellschaftlicher Werte und ihrer zukünftigen Veränderungen führt die GIM in regelmäßigen Abständen werteorientierte und sozialwissenschaftlich fundierte Zukunftsstudien durch. Die hier vorliegende, nach 1991 und 2001 (*Neue Werte – neue Wünsche*; Metropolitan Verlag) nunmehr dritte Zukunftsstudie dieser Art, basiert wie ihre Vorgängerstudien auf der qualitativen Delphi-Methode. Dem Orakel von Delphi, das in der griechischen Antike um Rat bei wichtigen Entscheidungen gefragt wurde, verdankt diese Methode allerdings nur ihren Namen. Sie will weder die ferne Zukunft in 50 Jahren »herbeiorakeln« noch kurzfristige und oberflächliche Trends beschreiben. *Vision 2017 – was Menschen morgen bewegt* zielt vielmehr darauf ab, ein umfassendes Bild der näheren Zukunft zu entwickeln, das als tragfähige Basis für zukunftsorientierte Entscheidungen in Wirtschaft und Gesellschaft dienen kann.

Ziel dieser Studie ist es, erste Anzeichen künftig wichtiger werdender Grundorientierungen zu erkennen, langfristige Entwicklungslinien zu identifizieren und alltagsprägende Wertvorstellungen auf ihre Zukunftsrelevanz zu überprüfen. Anstatt freihändige Zukunftsspekulationen anzustellen, geht es vielmehr darum, im Sinne einer rationalen Diagnostik auf der Basis gründlicher Analysen und des systematischen Austauschs umfangreichen Expertenwissens Prozesse zu identifizieren, die in der Gegenwart bereits erkennbar sind (wenn auch meist nur als Andeutungen), und deren zukünftige Entwicklung abzuschätzen.

Eine Werteforschung, die den Anspruch verfolgt, ein strategisches Instrumentarium für eine werteorientierte und damit nachhaltige Markenführung bereitzustellen, muss zukünftige Wertorientierungen mit einem verlässlichen Zeithorizont prognostizieren. Um weder in einer Gegenwartsbeschreibung verhaftet zu bleiben noch einen zu fernen Blick in die Zukunft zu wagen, hat sich die Studie

einen Zeithorizont von zehn Jahren gesetzt. Denn Prognosen, die über diesen Zeitraum hinausgehen, sind unserer Auffassung nach aufgrund der rapiden Entwicklungen und Veränderungen in allen gesellschaftlichen Feldern – Technologie, Politik, Wirtschaft et cetera – mit einer zu hohen Unsicherheit belastet und damit kaum valide.

Wie jede Zukunftsprognose kann jedoch auch diese Delphi-Studie zukünftige Entwicklungen nur mit einer möglichst hohen Wahrscheinlichkeit identifizieren. Die Delphi-Methode erlaubt zwar ein hohes Maß an wohlbegründeter Entwicklungseinschätzung, allerdings vermag auch sie nicht, die tatsächliche Zukunft vorherzusagen. Unvorhersehbare Ereignisse – sogenannte Wildcards wie Terroranschläge oder Klimakatastrophen – können die Entwicklung jederzeit in eine andere Richtung lenken, verstärkend oder hemmend wirken und zu einem Umbruch der gesellschaftlichen Werte führen.

Das Analysemodell



Abb. 1: Modell zur Analyse gesellschaftlichen Wandels

Gesellschaftliche Entwicklungsprozesse vollziehen sich in einem Wechselspiel zwischen strukturellen und kulturellen Veränderungen. Zu den relevanten Elementen des strukturellen Wandels zählen wir unter anderem die ökonomische Produktionsform, die Demo-

grafie, institutionelle Organisationen, die Sozialstruktur sowie die (technologische) Infrastruktur. Der kulturelle Wandel manifestiert sich in erster Linie in Werten und Selbstkonzepten, Lebensstilen, Ästhetik, sozialen Normen und öffentlichen Diskursen. Beide Ebenen stehen in einem funktionalen Zusammenhang. Ein Wandel auf struktureller Ebene geht immer auch mit kulturellen Lernprozessen einher, umgekehrt kann ein Wandel im kulturellen Bereich auch strukturelle Veränderungen anstoßen.

So hat beispielsweise ein höheres Bildungsniveau der Frauen zu einer höheren Erwerbsbeteiligung geführt. Dies hatte wiederum eine Neugestaltung der Geschlechterrollen zur Folge. Da sich Frauen heute immer weniger allein über ihre Rolle als Hausfrau und Mutter definieren, sinkt jedoch auch die Geburtenrate. Diese strukturelle Veränderung stößt nun wieder ein Umdenken auf der kulturellen Ebene an, indem sich zum Beispiel neue Familienformen entwickeln oder über neue Möglichkeiten der Familienförderung auf politischer Ebene diskutiert wird.

Die qualitative Delphi-Methode

Im Unterschied zu Delphi-Studien quantitativer Art wurde in der hier vorliegenden Studie ein explizit qualitativer Ansatz gewählt. Der Vorteil der GIM-Delphi-Methode liegt im offenen, explorativen Befragungs- beziehungsweise Interviewstil, der den Experten vollen Entfaltungsspielraum bietet. Während quantitative Delphi-Erhebungen einer großen Zahl von Probanden einen vorgefertigten Antwortkatalog zum Ankreuzen vorlegen, nutzt die qualitative GIM-Delphi-Methode die Fachkompetenz einer überschaubaren, aber durchaus differenzierten Gruppe von Experten. Diese können sich ausführlich und nuanciert zu den spezifischen Themen äußern und zudem weitere Aspekte einbringen, die im Fragenkatalog nicht oder nur am Rande angeschnitten werden. Dank der Offenheit dieser qualitativen Vorgehensweise können die Experten ihre eigene Sichtweise sehr differenziert darlegen. So wird eine tiefer gehende Durchdringung der Themen ermöglicht, die ihrer Komplexität ge-

recht wird und keine vorschnellen und oberflächlichen Antworten liefert. Darüber hinaus ermöglicht dieses Vorgehen einen intensiveren Austausch zwischen Forscherteam und Experten, was zu einer höheren Qualität und Validität der Ergebnisse führt.

Die Einschätzungen der interdisziplinär zusammengesetzten Expertengruppe wurden in einer zweistufigen qualitativen Befragung erhoben. Für die erste Stufe wurden spezifische Thesenpapiere entwickelt, die jeweils den aktuellen Forschungsstand der einzelnen Fachdisziplin reflektierten und gleichzeitig die vorangegangene Sekundäranalyse des GIM-Delphi-Teams miteinbezogen. Dazu wurde unter anderem auf die Erfahrungen aus den Delphi-Vorgängerstudien (*Neue Werte – neue Wünsche*, 2001) zurückgegriffen. Alle Thesenpapiere enthielten über die spezifischen Schwerpunkte hinaus auch Fragen zur Einordnung in den gesamtgesellschaftlichen Kontext, wodurch der Bezug einzelner Themengebiete zur Gesamtentwicklung sichergestellt wurde. Diese Thesenpapiere dienten als Ausgangspunkt für schriftliche Essays der Experten und mehrere persönliche Interviews. Alle Experten wurden dazu aufgefordert, sowohl die vorhandenen Thesen zu diskutieren und zu kommentieren als auch eigene Aspekte einzubringen und deren Entwicklungstendenz darzulegen.

In der Auswertung der ersten Befragungsrunde wurden zunächst erste Indikatoren für einen sozialen Wandel in der heutigen Gesellschaft identifiziert und anschließend auf ihren Entwicklungshorizont hin überprüft. Hieraus wurden dann längerfristige Entwicklungslinien abgeleitet. Durch die analytische Verzahnung der Entwicklungen in einzelnen Lebensbereichen mit allgemeinen Entwicklungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene und Tendenzen im Wertewandel konnten grundlegende Orientierungsmuster identifiziert werden, welche die Einstellungen, das Verhalten, kurz: das Leben der Menschen in der Zukunft prägen werden.

Während wir für den deutschen Teil der Delphi-Studie Experten zu ihrem jeweiligen Fachgebiet befragt haben, wurden für die insgesamt sechs Länderexpertisen jeweils vier bis fünf Experten persönlich oder telefonisch interviewt. In diesen Interviews standen weniger einzelne Themenbereiche im Vordergrund, sondern vor

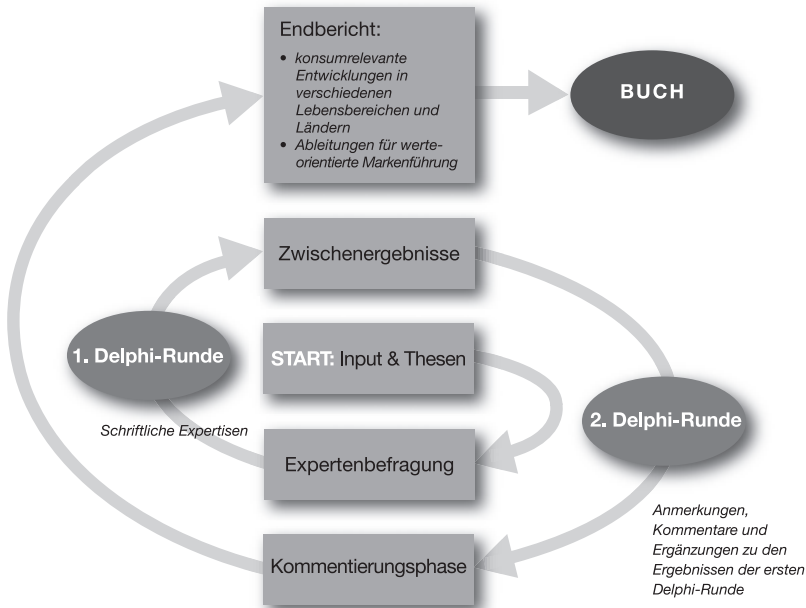


Abb. 2: Studiendesign: qualitative Delphi-Befragung

allein die Gesamtperspektive auf die einzelnen Länder und deren wichtigste Trends und Entwicklungen. Daher wurden Experten ausgewählt, die eine breite Perspektive auf den gesellschaftlichen Wandel einnehmen und gleichzeitig einen Bezug zur Konsumkultur herstellen konnten.

Die Ergebnisse der ersten Delphi-Runde wurden durch das GIM-Delphi-Team sowohl in themenspezifischen (zum Beispiel Arbeit, Ernährung, Jugend) als auch in themenübergreifenden (gesellschaftlicher Wandel, Wertentwicklungen) Berichten zusammengestellt und den Experten in einer zweiten Befragungsrunde zur kritischen Durchsicht zur Verfügung gestellt. Den Experten wurde somit die Gelegenheit gegeben, Ergänzungen und Erweiterungen der ausgearbeiteten Themen und Thesen vorzunehmen und kritisch zu den Entwicklungseinschätzungen Stellung zu beziehen. Aufgrund der so gewonnenen Anmerkungen und Ergänzungen wurden die Ergebnis-

se entsprechend modifiziert, ergänzt und hinsichtlich ihrer Relevanz gewichtet. Das Ergebnis ist eine verdichtete Perspektive, welche die wesentlichen Grundorientierungen bis zum Jahr 2017 beschreibt und gleichermaßen die zukünftigen Entwicklungen in einzelnen Lebensbereichen erfasst.

Unsere Expertinnen und Experten

Dem hochgesteckten Ziel entsprechend wurden für den Delphi-Prozess der vorliegenden Studie ausschließlich international renommierte Experten eingeladen, die sich durch einschlägige Forschungs- und Publikationstätigkeit einen Namen auf ihrem jeweiligen Arbeitsgebiet gemacht haben. Es wurden bewusst Experten ausgewählt, die in ihrem Fachgebiet ausgewiesene Spezialisten sind, deren Perspektive aber auch darüber hinausreicht. Erfreulicherweise konnten fast alle der angesprochenen Fachleute für die Mitarbeit gewonnen werden, sodass sich die nachfolgende Namensliste für den Kenner der deutschen und internationalen Sozialwissenschaften recht eindrucksvoll liest. So erreichte das GIM-Delphi-Team dank 21 deutscher sowie 25 internationaler Experten aus Wissenschaft, Industrie und Journalismus eine höchstmögliche Vielfalt an Perspektiven zu konsumrelevanten Aspekten des gesellschaftlichen Lebens aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Spanien, Russland und den USA.