

4/2006

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing www.planung-analyse.de

Christian Wenger

Trends for Brands – Trendmanagement und Markenführung

Sonderdruck

GIM ▶ **argo**
NAVIGATING INNOVATION

Trends for Brands – Trendmanagement und Markenführung

Der Autor

Dr. Christian Wenger

studierte Sozioökonomie mit den Schwerpunkten Empirische Soziologie, Werbepsychologie und Konsumforschung an der Universität Augsburg.

Anschließend war er dort als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lehrbeauftragter tätig. Er promovierte zum Thema Media-Communities und ist seit 2004 Studienleiter bei GIM argo. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Methodenentwicklung, Lebensstilforschung, Trendanalysen und Innovationsprozesse.

wenger@gim-argo.de



dabei durch systematische Trendmanagementsysteme unterstützen.

Markensymbole als kultureller Mehrwert

Marken haben eine doppelte Funktion. Sie bezeichnen Produkte und sie fungieren als symbolische Bedeutungsträger. In modernen Konsumgesellschaften können sie daher eine Vielzahl von Funktionen für den Konsumenten erfüllen. Diese reichen von basal-instrumentellen Funktionen wie der Wiedererkennbarkeit und Abgrenzung von anderen Produkten bis hin zu symbolischen Funktionen, die sich aus dem kulturellen Mehrwert einer Marke speisen.

Eine grundlegende symbolische Funktion von Marken besteht darin, ein wirksames Mittel der Inszenierung von Lebensstilen und sozialer Identität zu bieten. Wie Gerhard Schulze in seiner Studie zur „Erlebnisgesellschaft“ zeigt, wächst in Konsumgesellschaften mit gesättigten Märkten die Bedeutung von ästhetischen Zeichen, die ein aussagekräftiges Bild von der eigenen Person vermitteln und mit hoher Verlässlichkeit auf dahinter liegende Einstellungen, Werte und Vorlieben eines Individuums schließen lassen. In dieser „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ (Franck) sollen Zeichen dem Gegenüber zeigen, wer man ist, welche Vorlieben man hat, wem man sich nahe fühlt oder von wem man sich gerne distanzieren möchte und welchen Wertvorstellungen man folgt. Marken als öffentlich sichtbare Zeichen und Symbole, die über eine allgemein bekannte Bedeutung verfügen, helfen dabei, diese sozialen Prozesse der Selbstorientierung und -positionierung zu organisieren. Dazu müssen Marken in erster Linie emotional und bildhaft aufgebaut sein. Erst durch ihre emotionalen Versprechen bieten sie auch einen emotionalen und identitätsstiftenden Mehrwert.

Markenkontext und kultureller Wandel

Erfolgreiche Marken sind jedoch keine Selbstläufer, denn Marken sind kontextabhängig. Sie werden von den Konsumenten aktiv „benutzt“. Ihre kulturelle Bedeutung

entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern sie sind 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. Deshalb lässt sich ihr zukünftiger Wert im Leben der Konsumenten nicht ohne weiteres aus der aktuellen Bedeutung extrapolieren.

Damit ist auch klar: Marken müssen sich an ihrem relevanten Umfeld orientieren und sich den veränderten Bedürfnissen und Wahrnehmungen anpassen, wenn sie im Bewusstsein der Konsumenten relevant bleiben wollen. Was heute noch ein erstrebenswertes Ziel war, kann morgen schon überholt, oder gänzlich unattraktiv sein.

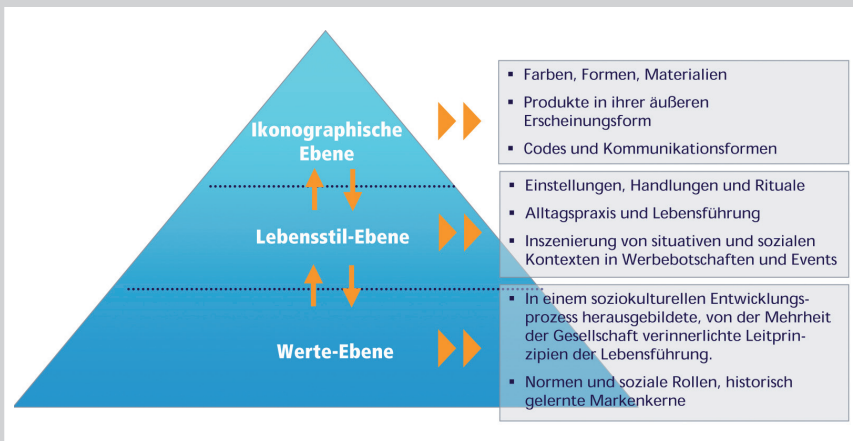
Die Zigarettenmarke HB passte mit ihrem Image beispielsweise hervorragend in das kleinbürgerlich geprägte Wirtschaftswunderdeutschland der 60er Jahre. Ein Jahrzehnt später war sie bei der 68er Generation bereits zum anachronistischen Symbol einer vergangenen Republik geworden. Die Marke hatte den Anschluss verpasst und ist ihr überholtes Image bis heute nicht mehr losgeworden.

Wie dieses Beispiel zeigt, bleibt eine Marke 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 wieder finden, das heißt, wenn es eine Entsprechung zwischen dem Auftritt und den Werten gibt, die eine Marke verkörpert, und den ästhetischen Vorlieben, persönlichen Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen der Zielgruppe. 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

In den vergangenen Jahren wurde der Stellenwert der Marke viel diskutiert. Die wachsende Discountmentalität und „Geiz ist Geil“-Kampagnen haben zahlreiche etablierte Marken unter Druck gesetzt. Zugleich hat sich das Image von Handelsmarken deutlich verbessert und Prestigemarken wie BMW haben erfolgreich Einstiegermodelle entwickelt. Die Leidtragende war die Mitte, die, so schien es jedenfalls lange, zwischen Discount und Premium allmählich in ein Nischendasein gerät. Dieser Druck auf die Mitte wurde zugleich als Krise der Marke interpretiert. Aus heutiger Sicht wird allerdings immer deutlicher, dass viele dieser Probleme hausgemacht sind. Anstelle einer zukunftsorientierten Markenführung, die bestehende Kundenbindungen pflegt, wurde vielfach eine kurzfristige Gewinnorientierung in den Vordergrund gestellt, mit dem Resultat einer langfristigen Entfremdung vom eigenen Konsumenten. Entgegen diesem Trend haben allerdings auch klassische Mittelmarken wie Nivea, Toyota oder Peek & Cloppenburg davon profitiert, dass sie das Markenerlebnis pflegen und ihre Marke stets aktuell halten, ohne dabei ihre zentralen Markenwerte zu vernachlässigen. Markenführung darf ihren Blick nicht auf die Gegenwart verengen, sie muss sich immer wieder erfolgreich auf gesellschaftliche Veränderungen einstellen und die Beziehung zu ihren Konsumenten aufs Neue aussteuern. Die Marktforschung kann sie

Die Trendpyramide: Mehrebenenanalyse von Trends



zunehmend an Bedeutung. Marken müssen auf veränderte Bedingungen reagieren und bereits antizipativ und aktiv an einem kulturellen Wandel teilhaben. Im besten Falle gelingt es ihnen sogar diesen mitzuprägen (Apple hat zum Beispiel mit dem iPod einen Link zwischen digitaler Musik, Mobilitätsbedürfnissen und technischem Lifestyle-Accessoire geschaffen).

Herausforderungen an eine zukunftsorientierte Markenführung

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 und den Wertvorstellungen der relevanten Zielgruppen herstellen. Dazu sind ausreichende Interaktions- und Dialogmöglichkeiten mit dem Konsumenten notwendig.

2. Anpassung an den gesellschaftlichen Wandel:

Marken müssen sich den wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen der Konsumenten kontinuierlich anpassen, ohne Trends unkritisch hinterher zu laufen und damit den Markenkern zu verletzen. Die Herausforderung an die Markenführung besteht darin, den Markenkern stets aktuell zu halten, und gleichzeitig, trotz aller Veränderungen, eindeutig erkennbar zu bleiben.

Ein hervorragendes Beispiel für diese Art der Markenadaptation liefert Marlboro. Als Ende der 90er Jahre soziale Werte zu Lasten hedonistischer Wertorientierungen in der Gesellschaft an Bedeutung gewannen, reagierte die Marke kommunikativ,

indem sie aus dem rauen Einzelgänger einen Cowboy machte, auf den ein Heim mit rauchendem Kamin wartet. Eine Markenführung, die diesen Anforderungen gerecht wird, ist auf ein systematisches Trendmanagementsystem angewiesen, das folgende Ziele erreichen muss:

- Frühzeitiges Erkennen von Trends, die Potential für eine Adaption in der Markenkommunikation besitzen.
- Kontinuierliche Evaluierung der Nachhaltigkeit und Reichweite der relevanten Trends in den Zielgruppen.
- Ableitung von Kapitalisierungsoptionen und Handlungskorridoren für eine Aussteuerung der Markenführung im Hinblick auf Markenpositionierung, Marketingaktivitäten und Markenkommunikation.

Trends for Brands: Holistische Betrachtung von Resonanzbeziehungen

Aufgrund der vielfältigen Funktionen, die Marken für Konsumenten erfüllen, besteht zwischen Individuen und Marken eine weit reichende und komplexe Resonanzbeziehung. Um diese Resonanzbeziehung für eine zukunftsorientierte Markenführung zu nutzen, ist zunächst ihre differenziertere Betrachtung notwendig (siehe Abbildung 1).

Auf einer ersten ikonographischen Ebene nehmen wir von Marken wie auch von Individuen nur ihr äußeres Erscheinungsbild wahr, als ein Repertoire an Zeichen, die in einer bestimmten Kombination und mit einer bestimmten Absicht kommuniziert werden. Auf dieser deskriptiven Ebene haben wir es mit Oberflächenphänomenen zu tun. Farben, Formen, Materialien, Kommunikationsformen und Produkte besitzen für

sich genommen noch keine tiefer gehende Bedeutung. Marken bezeichnen Produkte hier zunächst nur und machen sie von anderen Produkten unterscheidbar. Welchen Sinn Individuen damit verbinden und welche Absichten sie mit dem Gebrauch dieser sichtbaren, manifesten Zeichen verfolgen, lässt sich erst in Verbindung mit weiteren Untersuchungsebenen aussagekräftig interpretieren.

Erst auf der Ebene des Lebensstils werden diese Zeichen kulturell aufgeladen, indem sie eine Einbettung in situative und soziale Kontexte erhalten. Dies geschieht in kollektiven Aushandlungsprozessen, die sich auf eine Vielzahl von sozialen Interaktionen stützen, zu denen auch die Interaktion zwischen Marke und Konsument gehört. Marken versuchen den Konsumenten zu adressieren, ihm bestimmte situative und soziale Deutungsmöglichkeiten nahe zu legen, und bestimmte soziale Rollen anzubieten (siehe Eco), in die er durch die Nutzung der Marke schlüpfen kann. Indem Markenkommunikation Erzählungen formuliert, die eine Verbindung zwischen den einzelnen Markenelementen herstellen, können sich die Konsumenten mit ihren ästhetischen Vorlieben, Einstellungen und Verhaltensweisen in den angebotenen Settings wieder finden. Im Verlauf dieses dialogischen Prozesses von *role-taking* und *role-making* (siehe Teichert) entscheidet sich, inwieweit Trends, die sich zunächst an der Oberflächenebene identifizieren lassen, auch eine tiefer gehende und damit dauerhafte Integration in das Leben der Konsumenten erfahren, oder ob es sich nur um kurzfristige Moden handelt, die bald wieder vergessen werden.

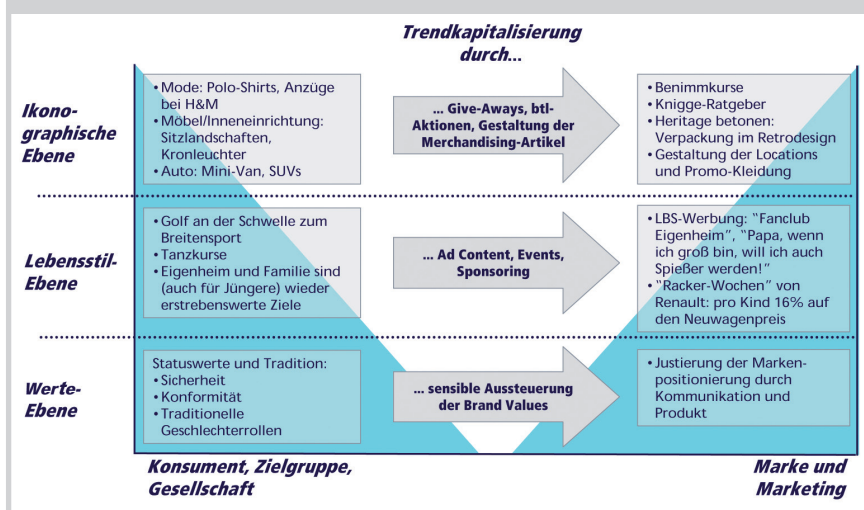
Den Einstellungen und Handlungen der Individuen, denen wir auf der Ebene des Lebensstils begegnen, liegt schließlich ebenso wie den vielfältigen Inszenierungsformen einer Marke ein tiefer gehendes Wertesystem zugrunde. Als kulturelle Werte verstehen wir dabei all diejenigen Leitprinzipien für die Lebensgestaltung 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. Auch sie unterliegen einem permanenten, wenn auch langsamen und langfristigen Wandel. Analog dazu lassen sich Markenwerte als der

Kurzfassung

Markenführung steht heute vor der großen Herausforderung, die vielfältigen Resonanzbeziehungen zwischen Marke und Konsument zu pflegen und den Markenkern an den gesellschaftlichen Wandel behutsam anzupassen. Ein systematisches Trendmanagementsystem kann hierbei unterstützend wirken. Das Analysemodell der Trendpyramide erlaubt es, diese Resonanzbeziehung zu systematisieren und für eine zukunftsorientierte Markenführung nutzbar zu machen. Die kontinuierliche Analyse von Trendphänomenen auf unterschiedlichen Ebenen ist die Grundlage für die Erarbeitung von differenzierten Kapitalisierungsmöglichkeiten für die Marke.

2

Holistische Betrachtung von Resonanzbeziehungen



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.

Mehrebenenanalyse von Trends als Grundlage differenzierter Marketingaktionen

Durch die Analyse der Beziehungen zwischen den beschriebenen drei Ebenen lassen sich Reichweite und Nachhaltigkeit unterschiedlicher Trends sehr gut einschätzen. Die Reichweite, das heißt, die Größe der Zielgruppe, die einen Trend schon für sich adaptiert hat, und die Nachhaltigkeit von Trends, das heißt, der Zeitraum, in dem ein Trend und seine Derivate in einer Ziel-

gruppe andauern, hängen entscheidend davon ab, inwieweit sich eine Entsprechung zwischen den verschiedenen Ebenen entwickelt. Trends mit großer Nachhaltigkeit und Reichweite zeigen eine weitgehende Entsprechung zwischen ikonographischer, lebensweltlicher und Werte-Ebene.

Die Stärke dieses Analysemodells liegt darin, dass relevante Veränderungen im Marken Umfeld sowohl von oben, das heißt, der ikonographischen Ebene, als auch von unten, also von der Werteebene ausgehend, betrachtet und analytisch eingeordnet werden können. Ein Wertewandel kann seinen Ausdruck in Umformungen von Lebensstilen und sichtbaren und manifesten Zeichen ebenso finden, wie neue Muster auf deskriptiver Ebene Anzeichen von Veränderungen auf tiefer gehenden Ebenen sein können. Der Ansatz der *Trendpyramide*

bietet den Vorteil, dass Veränderungen, die sich auf einer Ebene oft noch nicht klar abzeichnen, in der Zusammenschau wesentlich deutlicher zu Tage treten und damit früher zu erkennen sind.

Im Gegensatz zur landläufigen Trendforschung, die sich meist auf die Beobachtung der deskriptiven Ebene konzentriert, können hier Annahmen über Trendverläufe auf einer soliden Basis analytisch beurteilt und Adaptionspotentiale für die Markenführung eingeschätzt werden. Anders als in der Werte- und Zukunftsforschung üblich können zudem durch den Einbezug der Alltagskultur auch konkrete Handlungskorridore mit hohem Praxisbezug für die Markenführung entwickelt werden.

Vor diesem Hintergrund lassen sich entlang der drei Ebenen der *Trendpyramide* Marketingaktivitäten differenziert, zielgerichtet und damit effizient entwickeln (siehe Abbildung 2).

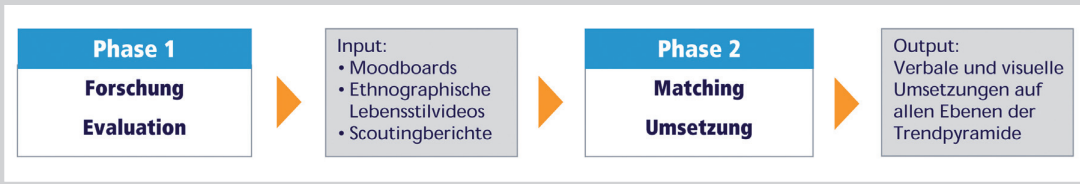
Die ikonographische Ebene allein bietet nur wenig Potential für eine langfristig orientierte, strategische Markenführung. Dennoch erlaubt sie es einer Marke immer wieder, sich in einem zeitgemäßen Gewand zu präsentieren, indem zum Beispiel Give Aways, Gewinnspiele oder Below-the-Line(btl)-Aktionen auf die Inhalte und Formen der meist nur kurzen Trendwellen auf dieser Ebene abgestimmt werden. Zugleich werden in der vergleichenden Analyse von ikonographischen Trends aber auch immer wieder kategorien- und zielgruppenübergreifende Muster sichtbar, die sich als neue Ausformungen und Interpretationen von längerfristigen Trends auf tiefer liegenden Ebenen erweisen. Dies kann in der Markenführung genutzt werden, wenn man die Struktur dieser Trends, die anfangs oft noch nicht klar definiert ist, bereits frühzeitig auf der Lebensstilebene bedient.

Bei einem iPod handelt es sich beispielsweise zunächst nur um ein Gerät zur Wiedergabe digitaler Musik. Erst in der Zusammenschau mit weiteren ästhetischen und lebensstilistischen Trends erschließt sich der erweiterte Bedeutungsgehalt des iPod, der verschiedene Strömungen wie die zunehmende Digitalisierung von Musik, eine wachsende Mobilität, Schlichtheit im Design sowie das Bedürfnis nach einfach zu bedienenden technischen Geräten auf eine einzigartige Weise miteinander verbindet. Trends auf der Werte-Ebene zeigen sich dagegen nur in einer längerfristigen Perspektive von mehreren Jahren. Veränderungen werden jedoch nicht nur als Zu-

Abstract

Today brand management meets the challenge to care about the various resonance relations between brand and consumer and to adjust the brand core to the social change gently. A trend management system may be supportive. The analysis model of the trend pyramid allows to systemise that resonance relation and to utilise for a future orientated brand management. The continuous analysis of trend phenomenons on various levels is the basis for the formulation of market capitalisation possibilities for the brand.

Trendkapitalisierung in zwei Phasen



rellen Wandel im Markenkontext adaptiv und aktiv in ihre Strategien mit einbezieht. Anhand der *Trendpyramide* lassen sich Resonanzbeziehungen auf und zwischen

oder Abnahme des Stellenwerts bestimmter Werte sichtbar, auch eine Neuinterpretation von Werten ist möglich. So ist mit dem seit einiger Zeit zu beobachtenden Trend hin zu traditionellen Werten bei jungen Erwachsenen und Jugendlichen beispielsweise kein Rückfall in die Wertewelt der 50er Jahre zu befürchten. Vielmehr spiegelt dieser Trend das wachsende Bedürfnis dieser Altersgruppe nach Sicherheit und Verlässlichkeit wieder, das zum Beispiel von Marken mit langfristig gewachsener Heritage und hoher Glaubwürdigkeit befriedigt werden kann.

Die methodische Umsetzung – Trends für die Markenführung kapitalisieren

Forschungspraktisch lässt sich dieser analytische Ansatz in zwei Schritten umsetzen. Das Ziel der ersten Phase ist es, Trends auf den verschiedenen Ebenen der Trendpyramide zu identifizieren und ihre Bedeutungspotentiale und Resonanzen auf tiefer liegenden Ebenen zu analysieren. Zudem werden Trends durch eine Rückspiegelung bei den relevanten Zielgruppen evaluiert. Dadurch kann eine differenzierte Einschätzung von Nachhaltigkeit und Reichweite in unterschiedlichen Zielgruppen vorgenommen und durch die Analyse potentieller Verbindungen mit anderen Trends Variations- und Eingriffsmöglichkeiten sichtbar gemacht werden (siehe Abbildung 3). Für die Umsetzung dieses Forschungsprogramms steht ein ganzes Set an Methoden zur Verfügung. Dazu gehört die Medienanalyse, die vorwiegend auf ikonographischer Ebene zum Einsatz kommt. Ergebnisse auf allen drei Ebenen der Trendpyramide liefern Einzelexplorationen und Trend-Labs, das heißt, Konsumentenworkshops, die mit Early Adoptern mit hohem Lead Using-Potential durchgeführt werden. Weitere Insights in Veränderungen auf der Lebensstilebene gewähren Creative Diaries und ethnographische Methoden ebenso wie die Forschung mit Change Agents, das heißt, professionellen Trendvermittlern, wie zum Beispiel Redakteuren, Clubbetreibern,

Verkäufern oder Designern, die eine zentrale Rolle als Katalysatoren und Übersetzer neuer Trends spielen.

Wandlungsprozesse auf der Werteebene können zum einen innerhalb dieser qualitativen Methoden direkt beim Konsumenten erfasst werden, indem man systematisch die Analyse des Wertesystems in diese Verfahren mit einbezieht. Zum anderen kann man dazu auf eine Reihe erprobter Methoden wie Expertengespräche, Delphiverfahren und Szenarioworkshops zurückgreifen. Zudem findet sich im Bereich der universitären Werteforschung ein reichhaltiger Fundus an verwertbaren Ergebnissen, die über Desk-Research und Expertennetzwerke zugänglich sind.

Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für die Entwicklung von Handlungskorridoren und Adaptionsstrategien in der Markenführung in einem zweiten Schritt. In dieser Phase werden die ermittelten Trends zunächst auf ihre Verwertbarkeit für eine Marke überprüft (= Matching-Analyse). Für diejenigen Trends, die ein ausreichendes Potential aufweisen, können in der Folge geeignete Marketingmaßnahmen entwickelt werden, die die identifizierten Resonanzpunkte auf den verschiedenen Ebenen praktisch umsetzen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich für diesen Schritt am besten ein- bis zweitägige Innovationsworkshops eignen, bei denen neben den Markt- und Trendforschern alle an der Markenführung beteiligten Personen integriert sind. Hier werden auf der Basis des multimedial aufbereiteten Inputs aus der ersten Forschungsphase wie zum Beispiel Moodboards, ethnographischen Lebensstilvideos und Scoutingberichten, verbale und visuelle Umsetzungen auf unterschiedlichen Marketingebenen erarbeitet.

Trendorientierte Markenführung als strategischer Zukunftsvorteil

Mit Hilfe des Ansatzes der *Trendpyramide* ist es möglich, Marke und Zielgruppe auf unterschiedlichen Ebenen zu systematisieren und für eine differenzierte Markenführung nutzbar zu machen, die den kultu-

unterschiedlichen Ebenen identifizieren. Dadurch ist es möglich, Trends frühzeitig zu entdecken und in ihren Strukturen und Entwicklungsverläufen zu verstehen. Diese Vorgehensweise erlaubt eine differenzierte Aussteuerung und Umsetzung von kulturellen Entwicklungen in gezielten Marketingmaßnahmen.

Entscheidend ist dabei, dass Trends nicht nur aus der Beobachterperspektive entwickelt werden, sondern die lebensweltliche Perspektive der Konsumenten mit einbezogen ist. Nur so können aus Trends Strategien für die Markenführung abgeleitet werden, die sowohl alltagsrelevant, als auch zukunftsfähig sind. Wichtig für eine holistische Perspektive ist daher eine Methodenkombination, die unterschiedliche Blickwinkel (zum Beispiel Experten, Konsumenten, Vermittlungsinstanzen wie Medien und Change Agents) zusammenführt. Für eine zukunftsorientierte Markenführung, die Prozesse des kulturellen Wandels mit einbezieht, reicht eine einmalige Bestandsaufnahme allerdings nicht aus. Um qualifizierte Aussagen über zukünftige Resonanzbeziehungen zu gewinnen, ist ein kontinuierlich durchgeführtes Trendmanagementsystem notwendig.

Literatur

Kampik, Wilhelm; Teuber, Stephan: GIM Values: Analyse des Wertesystems zwischen Marke und Konsument für eine zeitgemäße zielgruppenrelevante Markenführung. In: Schimansky, Alexander(Hrsg.): Der Wert der Marke. München 2004.

Eco, Umberto: Lector in fabula. Die Mitarbeit der Interpretation in erzählenden Texten. München 1998.

Teichert, Will: Fernsehen als soziales Handeln (VII). In: Rundfunk und Fernsehen. 20. Jg., 1972/73, Heft 4.

Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Frankfurt am Main/New York 1996.

Franck, Georg: Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf. München 1998.