

Masterarbeit

Der Spagat zwischen Markenverjüngung und Markenauthentizität in Anbetracht des Generationenkonzepts

Eine Untersuchung mit besonderer Berücksichtigung der
Generation Z

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

School of Management and Law (SML)

Master of Science in Business Administration, Major in Marketing

Autor

Arif Bytyqi


Matrikelnummer: 16-260-176

Betreuer

Dr. Jesse Bächler

Co-Betreuerin

Nina Weschenfelder

Bern, der 14. Juni 2022

Management-Summary

Der Lebenszyklus einer Marke ist mit jenem eines Menschen zu vergleichen. Sie altert und kann eines Tages sterben. Unternehmen lassen ihre Marken altern, ohne zu erkennen, dass dies dem Kapital und ihnen selbst schadet. Durch Markenverjüngung kann dem entgegengewirkt und der Marke der Anteil an Reife zurückgegeben werden, den sie verloren hat. Angesichts des Generationenkonzepts steht ein Unternehmen mit seiner Marke dabei vor der Herausforderung, unterschiedliche Altersgruppen gleichzeitig anzusprechen. Vor allem durch die zunehmende Relevanz der Generation Z hat sich die Spannweite der zu adressierenden Generationen erweitert.

Marken, die ihre klare Positionierung verlieren, können vom Markt verschwinden. Eine Marke erfordert Stabilität, muss aber wandelbar sein. Es ist jedoch zu klären, inwieweit sie verjüngt werden darf, damit sie über alle Altersgruppen hinweg weiterhin attraktiv und relevant bleibt. Hierbei gilt es, die Markenidentität nicht zu verleugnen sowie einen konsistenten und authentischen Markenauftritt sicherzustellen. Dabei muss eine Marke, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen gleichzeitig erfüllen.

Um Antworten zur Spannweite einer Markenverjüngung zu finden, wurden neun Experteninterviews mit Generationenforschern und Markenexperten durchgeführt. Bei der Rekrutierung der Generationenforscher wurde darauf geachtet, dass diese im Kontext des Generationenkonzepts forschen. Als Markenexperten wurden Personen ausgewählt, die in Schweizer Agenturen arbeiten und Markenverjüngungsprozesse begleiten. Die Experteninterviews wurden mit der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) analysiert.

Die Auswertung hat ergeben, dass die Bedürfnisse eines Individuums von dessen Prägung abhängig sind. In modernen Gesellschaften existieren keine grossen Unterschiede hinsichtlich generationsbezogener Bedürfnisse, da die Schweizer Bevölkerung in einer Multioptionsgesellschaft lebt. Das heisst, jedes Individuum kann sich unabhängig von seinem chronologischen Alter einer beliebigen Generation zugehörig fühlen. Eine Marke wird auf Grundlage einer Umweltanalyse und der Bedürfnisse ihrer Zielgruppen verjüngt. Diese Analyse ergibt die Lücke, inwieweit eine Marke gewandelt werden muss. Etablierte Erfolgsfaktoren, das Markenversprechen und die Markenherkunft dürfen dabei nicht verändert werden. Traditionell positionierte Marken sind ebenfalls zu verjüngen, damit sie generationsübergreifend attraktiv bleiben. Eine Marke muss generationsübergreifende Haltungen, Überzeugungen und Werte widerspiegeln, um unterschiedliche Altersgruppen

gleichzeitig anzusprechen. Authentische Markenverjüngungsmassnahmen setzen eine Marktforschung und einen Austausch mit den Kunden voraus. Markenverjüngungsmassnahmen müssen im Einklang mit der Markenidentität stehen und generationsübergreifende Gemeinsamkeiten aufweisen. Eine Erfolg versprechende Vorgehensweise für eine Markenverjüngung existiert nicht. Letztlich entscheidet der Kunde, ob eine Markenverjüngung erfolgreich ist oder widersprüchlich wirkt. Weiterer Forschung bedarf es im Rahmen einer quantitativen Untersuchung, um den Veränderungsspielraum einzelner Markenidentitätselemente und die Ursachen eines wahrgenommenen Widerspruchs zu eruieren.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
1.4 Abgrenzung	4
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Generationenkonzept	5
2.1.1 Generationenunterschiede und Besonderheiten	7
2.1.2 Relevanz der Generation Z für das Markenmanagement	9
2.1.3 Werte, Eigenschaften und Einflüsse der Generationen	11
2.1.4 Generationsübergreifendes Marketing	13
2.2 Markenidentität	16
2.2.1 Definition und Relevanz	16
2.2.2 Marken	18
2.2.3 Markenidentitätsmodelle	19
2.2.4 Markenkonsistenz als Bestandteil der Markenidentität	22
2.2.5 Markenauthentizität im Zusammenspiel mit der Markenidentität	24
2.3 Markenverjüngung	25
2.3.1 Markenlebenszyklus und Markenalter	27
2.3.2 Markenverjüngung in Bezug auf die Markenidentität	30
2.3.3 Massnahmen zur Markenverjüngung	31
2.3.4 Markenverjüngung als Ansatz zur Markenrepositionierung	33
2.4 Zwischenfazit	35
3 Empirischer Teil	36
3.1 Forschungsdesign	36
3.2 Qualitative Experteninterviews	37
3.2.1 Leitfaden	37
3.2.2 Auswahl und Rekrutierung der Experten	43
3.2.3 Forschungsethik	46
3.2.4 Aufzeichnung und Transkription	47
3.3 Auswertungsverfahren	47

3.4	Bildung des Kategoriensystems	50
3.4.1	Kategorienbildung zum Generationenkonzept	51
3.4.2	Kategorienbildung zur Markenverjüngung	55
3.4.3	Induktiv hergeleitete Subkategorien	56
4	Resultate	58
4.1	Auswertung zum Generationenkonzept	58
4.1.1	Hauptkategorie Generationen und Kohorten	58
4.1.2	Hauptkategorie Einflüsse, Eigenschaften und Werte	60
4.1.3	Hauptkategorie Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte	61
4.1.4	Hauptkategorie Sonstiges Generationenforscher	64
4.2	Auswertung zur Markenverjüngung	66
4.2.1	Hauptkategorie Anpassungsfähigkeit einer Marke	66
4.2.2	Hauptkategorie Markentransformation	70
4.2.3	Hauptkategorie traditionelle Marken	75
4.2.4	Hauptkategorie Sonstiges Markenexperten	76
4.3	Gütekriterien	78
4.4	Verzerrungen	81
5	Diskussion	83
5.1	Generationenkonzept	83
5.2	Markenverjüngung	85
6	Konklusion	90
6.1	Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen	92
6.2	Limitationen und zukünftige Forschung	94
7	Literaturverzeichnis	96
8	Anhang	109

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Komponenten der Markenidentität nach Burmann	19
Abb. 2: Brand Identity Planning Model nach Aaker	20
Abb. 3: Brand Identity Prism nach Kapferer	21
Abb. 4: GAP-Modell einer evaluativen Markenerfolgsmessung nach Meffert und Burmans	23
Abb. 5: Zusammenhang zwischen Identität und Authentizität nach Schallehn	24
Abb. 6: Markenlebenszyklus nach Lehu	28
Abb. 7: Vergleich der Altersdimensionen einer Marke im Zeitgraph nach Lehu	29
Abb. 8: Ursachen-Massnahmen-Entscheidungsdiagramm nach Lehu	31
Abb. 9: Zweidimensionales Repositionierungsmodell nach Keuper und Hannemann ..	34
Abb. 10: Annahmen.....	35
Abb. 11: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung und deduktiver Kategorienanwendung	49

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Einflüsse, Eigenschaften und Werte der Generationen.....	13
Tab. 2: Konstitutive Merkmale des Identitätsbegriffs	17
Tab. 3: Übersicht über angefragte Generationenforscher.....	44
Tab. 4: Interviewpartner Generationenforscher.....	44
Tab. 5: Übersicht über angefragte Markenexperten	45
Tab. 6: Interviewpartner Markenexperten	45
Tab. 7: Übersicht über induktiv gebildete Subkategorien zum Generationenkonzept...	57
Tab. 8: Übersicht über induktiv gebildete Subkategorien zur Markenverjüngung	57

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B2C	Business-to-Consumer
Bspw.	Beispielsweise
Bzw.	Beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
D. h.	Das heisst
Gen X	Generation X
Gen Y	Generation Y
Gen Z	Generation Z
ggf.	gegebenenfalls
i. A. a.	in Anlehnung an
i. d. R.	in der Regel
resp.	respektive
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Nach der anthropomorphen Theorie tendieren Menschen dazu, Marken zu vermenschlichen, d. h. nicht menschlichen Objekten menschliche Eigenschaften zuzuordnen (Guthrie, 1997). Demnach lässt sich der Lebenszyklus einer Marke metaphorisch gesehen mit jenem eines Menschen vergleichen (Müller et al., 2013, S. 82). Eine Marke entsteht durch Geburt (Einführung der Marke), hat eine Kindheit (die ersten Jahre nach der Markeneinführung), durchläuft die Pubertät (potenzielle Problematiken in der Anfangszeit), heiratet (Fusion oder Übernahmen), pflanzt sich fort (Erweiterung der Marke), altert (Verlust von Marktanteilen) und stirbt (Auflösen einer Marke) (Kapferer, 2012, S. 402–403; Lehu, 2004, S. 141–144; Müller et al., 2013, S. 82; Villegas et al., 2022, S. 25). Aus Sicht der Kunden¹ altert eine Marke, weil sie an Anziehungskraft, Relevanz und Identität verliert (Lehu, 2006, S. 19). Im Vergleich zu Menschen können erfolgreich geführte Marken jahrhundertlang existieren (Plummer, 1990). Die Alterung einer Marke ist in jeder Branche und jedem Unternehmen vorzufinden (Lehu, 2006, S. 31), wodurch die Relevanz der vorliegenden Arbeit gegeben ist.

Erreicht eine Marke das Ende ihres Lebenszyklus, stellt Markenverjüngung die Möglichkeit dar, sie neu zu positionieren (Groucutt, 2006, S. 101; Shetty, 2011, S. 54). Eine Markenverjüngung bedeutet, die Markenidentität umzugestalten und dadurch den Umsatzfluss zu regenerieren (Akbar et al., 2017, S. 200). Ein zentrales Element der Markenidentität ist die Markenkonsistenz (Burmam et al., 2018, S. 24 & 60; Schallehn, 2012, S. 74). Ist sie bei einer Markenverjüngung nicht gegeben, besteht die Gefahr, dass die Kunden das neue Bild der Marke aufgrund mangelnder Authentizität ablehnen (Schallehn, 2012, S. 32). Vor allem hinsichtlich des Generationenkonzepts beurteilen unterschiedliche Zielgruppen mit abweichenden Bedürfnissen eine Marke aus verschiedenen Perspektiven und erwarten zeitgleich, dass anhand der Marke ihre Bedürfnisse befriedigt werden (Dann, 2007, S. 430; Veloutsou & Delgado-Ballester, 2018, S. 262). Das spielt eine zentrale Rolle, denn jede Generation weist Merkmale auf, die sich im Vergleich zu früheren Generationen unterscheiden (Thach et al., 2021, S. 1).

¹ Aus Gründen der einfachen Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Formulierung bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verzichtet. Die verwendete maskuline Form ist deshalb für beide Geschlechter zu verstehen.

Lehu (2006) unterstreicht, dass jede Marke mit jungen Bevölkerungsschichten in Kontakt bleiben muss. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie schnell altert. Marken, bei denen die Erneuerung des Zielmarkts nicht bemerkt wird, werden unbrauchbar und verschwinden möglicherweise (Lehu, 2006, S. 50). Hinsichtlich dieser Erkenntnis sticht v. a. die Generation Z (Gen Z) hervor (CGK, 2020, S. 3). Bei Marken, die verjüngt werden sollen, muss deshalb klar sein, inwieweit die Markenverjüngungsmassnahmen von der aktuellen Markenidentität abweichen dürfen, damit die Marke generationsübergreifend weiterhin als konsistent und authentisch wahrgenommen wird. Zudem muss eine Marke zeitgleich generationsübergreifende Bedürfnisse befriedigen. Deshalb ist es essenziell, die Spannweite einer Markenverjüngung zu ermitteln, damit Marken weiterhin attraktiv für ihre Zielgruppen bleiben. Zudem werden durch die Untersuchung neue Einblicke gegeben, da die beiden Themenschwerpunkte Generationenkonzept und Markenverjüngung in Verbindung durchleuchtet werden.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

In Anbetracht der Kundenerhaltung und -pflege besteht die grösste Herausforderung darin, den Wettbewerbsvorteil einer Marke zu wahren und weiter auszubauen, wobei sich die Bedürfnisse der Kunden verändern (Akbar et al., 2017, S. 198; Keller, 2003, S. 7). Die Herausforderung angesichts der sich verändernden Bedürfnisse wird durch das Generationenkonzept verstärkt, da die einzelnen Generationen abweichende Wünsche haben und unterschiedlich angesprochen werden möchten (Dann, 2007, S. 430). Vor allem durch die zunehmende Relevanz der Gen Z hat sich die Spannweite der zu adressierenden Generationen erweitert. Es gilt deshalb zu prüfen, inwieweit eine Marke verjüngt werden darf, damit sie generationsübergreifend attraktiv bleibt sowie über alle Altersgruppen ein konsistenter und authentischer Markenauftritt sichergestellt wird. Die Relevanz ist gegeben, denn Marken, die ihre klare Positionierung verlieren, können vom Markt verschwinden (Veloutsou & Delgado-Ballester, 2018, S. 263). Jedoch müssen sie wandelbar sein, denn eine Marke erfordert Innovation und gleichzeitig Stabilität (2006, S. 104). Daraus ergeben sich für die vorliegende Arbeit folgende Hauptforschungsfrage und Teilforschungsfragen:

- *Hauptforschungsfrage*: Inwieweit kann eine Marke verjüngt werden sowie gleichzeitig konsistent und authentisch gegenüber älteren Generationen bleiben?
- *Teilforschungsfrage 1*: Welche Bedürfnisse haben die unterschiedlichen Generationen?
- *Teilforschungsfrage 2*: Wie differenzieren sich die Bedürfnisse der Generationen voneinander?
- *Teilforschungsfrage 3*: Wie kann sich eine Marke wandeln und gleichzeitig sich selbst treu bleiben?
- *Teilforschungsfrage 4*: Welche Einschränkungen bestehen für traditionelle Marken?

Die vorliegende Arbeit beinhaltet das Ziel, zu untersuchen, bis zu welchem Grad eine Markenverjüngung unter Berücksichtigung von Markenidentität, -konsistenz und -authentizität vollzogen werden darf, damit eine Marke nach aussen gegenüber Zielgruppen aller Altersklassen weiterhin konsistent und authentisch wirkt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Hauptkapitel gegliedert. Nach der Einleitung wird im *zweiten Hauptkapitel* der aktuelle Stand der Forschung erläutert, wobei der Fokus auf das Generationenkonzept, die Markenidentität und die Markenverjüngung gelegt wird. Durch diese Erkenntnisse werden zwei Annahmen aufgestellt, die es zu prüfen gilt:

- Annahme 1 (A1): Die Massnahmen zur Markenverjüngung gefährden die Markenkonsistenz.
- Annahme 2 (A2): Die Massnahmen zur Markenverjüngung gefährden die Markenauthentizität.

Das *dritte Hauptkapitel* beinhaltet die Empirie, in der das Forschungsdesign und die Forschungsmethode dargelegt werden. Im Rahmen der Operationalisierung wird dabei auf die Herleitung der Fragen für die Interviewleitfäden eingegangen. Zudem beschreibt das Kapitel die Auswertungsmethode und die Bildung des Kategoriensystems. Es wird aufgezeigt, welche Kategorien aus der Theorie deduktiv hergeleitet und welche induktiv gebildet wurden. Im *vierten Hauptkapitel* werden die Ergebnisse, die Gütekriterien und mögliche Verzerrungen beleuchtet. Im *fünften Hauptkapitel* werden die erarbeiteten Ergebnisse in Verbindung mit der Literatur diskutiert. Im *sechsten Hauptkapitel* werden

die Forschungsfragen beantwortet, praktische Limitationen erläutert sowie künftiger Forschungsbedarf aufgezeigt.

1.4 Abgrenzung

Für die vorliegende Arbeit wurden Abgrenzungen vorgenommen. Die Abgrenzungen werden nachfolgend erläutert.

Im Kontext des Generationenkonzepts haben sich Unterschiede in der zeitlichen und namentlichen Auffassung der Generationen etabliert (Pfeil, 2017, S. 62; Tavalato, 2016, S. 30). Die vorliegende Arbeit ist auf die Analyse der Babyboomer, der Generation X (Gen X), der Generation Y (Gen Y) und der Gen Z beschränkt (Eberhardt, 2021, S. 51–56; Pfeil, 2017, S. 64; Tavalato, 2016, S. 42–60) und beinhaltet als Zeitraumtrennlinien die Erkenntnisse nach McGurk (2021). Für die Babyboomer gilt ein Altersbereich von Mitte der 1940er- bis Mitte der 1960er-Jahre, für die Gen X von Mitte der 1960er- bis Mitte der 1970er-Jahre, für die Gen Y von Mitte der 1970er- bis Mitte der 1990er-Jahre und für die Gen Z ab Mitte der 1990er-Jahre (McGurk, 2021, S. 3).

Da das Generationenkonzept länderübergreifend anwendbar ist, wurden für den empirischen Teil ebenfalls Experten aus dem deutschsprachigen Raum (der Schweiz, Deutschland und Österreich) angefragt. Im Kontext der Markenverjüngung wurden ausschliesslich Markenexperten aus Schweizer Agenturen kontaktiert.

Der Fokus liegt im Rahmen der Markenrepositionierung nach Burmann et al. (2018, S. 109) auf der Markenverjüngung. Die Aktualitätssicherung und die proaktive Identitätsänderung sind kein Bestandteil der Arbeit (Burmann et al., 2018, S. 109).

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand zum Generationenkonzept, zur Markenidentität und zur Markenverjüngung untersucht.

2.1 Generationenkonzept

Nach Höpflinger et al. (2015, S. 2), Bruch et al. (2010, S. 92) und Höpflinger (2022, S. 11–14) wird der Begriff *Generation* in vier unterschiedlichen Zusammenhängen benutzt: Der erste Zusammenhang beinhaltet den genealogischen Generationenbegriff, welcher zur Unterscheidung der familiären Abstammung dient. Zweitens existiert der pädagogische Generationenbegriff, mit welchem die pädagogisch-anthropologische Kategorie zum Verhältnis zwischen vermittelnder und aneignender Generation untersucht wird. Der Ablauf des Vermittelns und Aneignens setzt zwei Generationen voraus, wobei eine Generation vermittelnde Tätigkeiten übermittelt und die andere Generation sich die vermittelnden Tätigkeiten aneignet (Höpflinger, 2022, S. 12). Die dritte Definition bezieht sich auf den historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff, durch welchen kollektive historische bzw. soziale Gruppierungen beleuchtet und auf Grundlage ihres gemeinsamen Aufwachsens ähnliche Interessen oder kulturelle Ausrichtungen gezeigt werden. Viertens wird der Begriff in der Diskussion wohlfahrtsstaatlicher Verteilungsprozesse zwischen Altersgruppen verwendet. Für die vorliegende Arbeit wird die dritte Definition genutzt, da sie zur Beantwortung von Teilforschungsfrage 1 und 2 dient. Ausserdem entspricht sie am ehesten der Definition von Mannheim (1928), der in der Generationentheorie mit der Zugehörigkeit zu einer Generation die Verbundenheit mit historischen und gesellschaftlichen Ereignissen verknüpft.

Nach Pfeil (2017, S. 6) erstreckt sich eine Generation über mehrere aufeinanderfolgende Geburtskohorten, wobei eine Geburtskohorte alle Personen umfasst, die in einem Kalenderjahr geboren wurden. In der Literatur wird über die Abgrenzung zwischen den Begrifflichkeiten *Kohorte* und *Generation* debattiert (Pfeil, 2017, S. 54). Ausgewählte Autoren verwenden den Begriff *Kohorte* als Synonym für *Generation* (Gardiner et al., 2013, S. 639; Tavolato, 2016, S. 4; Thach et al., 2021, S. 2), wobei andere Autoren eine klare Differenzierung sehen (Eberhardt, 2021, S. 44; Ryder, 1985; Schewe & Noble, 2000). Ryder (1985) definiert mit dem Wort *Kohorte* eine Gesamtheit von Individuen, die innerhalb desselben Zeitraums dieselben Ereignisse erlebt haben. Nach Eberhardt (2021, S. 44) lassen sich die Kohorten in unterschiedliche Kategorien wie Alters- oder

Berufskohorten einteilen. Dahin gehend hat sich der Begriff *Kohorteneffekte* etabliert, mit dem anhand der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Jahrgang die resultierenden Effekte bezeichnet werden, bspw. die Auswirkung der Kriegsjahre auf Menschen, die im Jahr 1940 geboren wurden (Höpflinger et al., 2015, S. 5).

Wann eine Generation beginnt und wann sie endet, hängt von prägenden historischen Ereignissen ab (Pfeil, 2017, S. 60). In diesem Sinne haben sich unterschiedliche Auffassungen sowohl der zeitlichen Festlegung als auch der namentlichen Bezeichnung der Generationen durchgesetzt, die im internationalen Vergleich voneinander abweichen (Pfeil, 2017, S. 62; Tavolato, 2016, S. 30). Während bspw. in Russland zwischen den Generationen *Collectivisation*, *Great Patriotic War*, *The Thaw*, *Stagnation*, *Perestroika* und *Post Soviet Cohort* unterschieden wird (Schewe & Meredith, 2004, S. 57), differenziert China zwischen den Generationen *Republican Generation*, *Consolidation Generation*, *Cultural Revolution Generation* und *Social Reform Generation* (Egri & Ralston, 2004). Höpflinger (2022, S. 8) kritisiert die Verwendung von Generationenetiketten, da die Generationenbegriffe erstens überstrapaziert werden und zweitens sich auf Personen oder Gruppen beziehen, die keine Erlebnisse, Erfahrungen oder Werthaltungen miteinander teilen. Drittens werden Eigenarten kultureller und sozialer Milieus auf eine ganze Bevölkerungsgruppe übertragen und es wird ein sozial auffälliges Verhalten pauschalisiert. Grundsätzlich haben sich in der westlichen Welt die Generationenbezeichnungen *Babyboomer*, *Gen X*, *Gen Y* und *Gen Z* etabliert (Eberhardt, 2021, S. 51–56; Pfeil, 2017, S. 64; Tavolato, 2016, S. 42–60), weshalb diese für die vorliegende Arbeit verwendet werden.

Auch wenn einzelne Autoren dieselben Generationsbezeichnungen benutzen, weichen die zeitlichen Abstände der Generationen voneinander ab (Parry & Urwin, 2011, S. 89; Schneck, 2010, S. 6). Die Autoren haben unterschiedliche Ansichten der zeitlichen Einordnung der Generationen, weshalb sich die Trennlinien zwischen diesen überlappen (Bruch et al., 2010, S. 91; Klaffke, 2021, S. 24; Pfeil, 2017, S. 64; Tavolato, 2016, S. 31). Überlappende Trennlinien können dazu führen, dass zunächst nicht klar ist, welcher Generation sich eine Person zugehörig fühlt (Tavolato, 2016, S. 61). Dies wird in der Studie von Gardiner et al. (2013, S. 648) ersichtlich, welche untersucht haben, ob sich Menschen unterschiedlicher Generationen mit ihrem Generationenlabel identifizieren. Sie haben festgestellt, dass eine Diskrepanz zwischen der Selbstidentität von

Verbrauchern und der persönlichen Zuordnung zu einer Generation besteht. Obwohl die meisten Befragten die Bezeichnung der Generationenkohorten kannten, wussten sie nicht, welcher Generation sie angehörten (Gardiner et al., 2013, S. 650).

2.1.1 Generationenunterschiede und Besonderheiten

Jede Generation weist Merkmale auf, die von jenen früherer Generationen abweichen (Thach et al., 2021, S. 1). Unterschiedliche Ereignisse prägen die Generationen, wodurch sie verschiedene Haltungen und Besonderheiten entwickelt haben (Lütkehaus & Kock, 2021, S. 18; Parry & Urwin, 2011, S. 80). Deshalb sind im Folgenden die Unterschiede und Besonderheiten hervorzuheben, um ein Verständnis der einzelnen Generationen zu schaffen. Die Gen Z wird aufgrund des Fokus der vorliegenden Arbeit im Kap. 2.1.2 näher behandelt.

Babyboomer

Die Bezeichnung *Babyboomer* ist auf die Grösse der Generation zurückzuführen, da ihre Jahrgänge zu den geburtsstärksten gehören (Lütkehaus & Kock, 2021, S. 18). Geboren zwischen Mitte der 1940er- und 1960er-Jahre (McGurk, 2021, S. 3) zählte sie lange zum grössten Teil der Population, weshalb sie in der Konsum- und Werbewelt eine hohe Bedeutung genoss (Klaffke, 2021, S. 21). Ab 2009 wurde sie jedoch von der Gen X und ab 2014 von der Gen Y zahlenmässig überholt (Höpflinger, 2022, S. 55). Ihre Werte sind auf Materielles, Sicherheit, Teamfähigkeit (Eberhardt, 2021, S. 51) und Tradition ausgerichtet (Gardiner et al., 2013, S. 640). In ihrem Konsumverhalten neigen die Babyboomer dazu, Marken zu kaufen, die sie kennen und denen sie vertrauen (Schiffmann et al., 2008). In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, im Alter des Erwachsenwerdens, entstand Optimismus für die Zukunft und wirtschaftlichen Wohlstand (Davis et al., 2006; Herbig et al., 1993), weshalb die Babyboomer als konsumfreudig bezeichnet werden (Heaney, 2007, S. 197). Nach Gardiner et al. (2013) befinden sie sich aktuell in einer Übergangsphase, da sie allmählich aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Zudem möchten die Babyboomer in ihrem Ruhestand im Vergleich zu ihren vorgängigen Generationen gesünder, wohlhabender, besser ausgebildet und unabhängiger sein (Gardiner et al., 2013, S. 641). Die Erkenntnisse von Tavalato (2016) zeigen, dass sich die Generationen weiterentwickeln. So verfügen die Babyboomer heute über eine umfassende Erfahrung mit modernen Arbeits- und Kommunikationsmitteln wie Computern oder Smartphones, obwohl ihnen der Umgang

mit technologischen Endgeräten nicht zugeschrieben wird (Tavolato, 2016, S. 45). Sie haben gelernt, diese zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Gen X

Die Bezeichnung *Gen X* ist auf den Episodenroman von Coupland (1991) zurückzuführen, der die Wohlstandssituation der 1970er- und 1980er-Jahre kritisiert (Eberhardt, 2021, S. 52; Klaffke, 2021, S. 21). Die Gen X umfasst Menschen, die zwischen Mitte der 1960er- und Mitte der 1970er-Jahre geboren wurden (McGurk, 2021, S. 3). Ihr werden Kreativität, technologisches Know-how, multikulturelle Erfahrung sowie Skepsis und Zynismus zugeschrieben (Heaney, 2007, S. 197; Oertel, 2007, S. 26). Anders als ihre Vorgeneration, die Babyboomer, konnte die Gen X keiner vielversprechenden Zukunft entgegenblicken, verbrachte im Vergleich weniger Zeit mit den Eltern und musste schnell lernen, erwachsen zu werden (Mangelsdorf, 2015, S. 16). Dies lässt sich darauf zurückführen, dass in ihrer Epoche ein Wertewandel stattfand und sich Mütter im Berufsleben vermehrt einbrachten (Mangelsdorf, 2015, S. 16; McGurk, 2021, S. 3–4). Die Gen X hat ein stärkeres Bedürfnis nach Wohlstand, Karriere und Sicherheit als ihre Vorgängergeneration (Eberhardt, 2021, S. 53), sucht aber den Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben (Oertel, 2007, S. 26; Pfeil, 2017, S. 68).

Gen Y

Nach Tavolato (2016, S. 49) wurde der Begriff *Gen Y* aus der Vorgeneration Gen X abgeleitet, wobei er an das englische Wort *why* angelehnt ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich die Mitglieder der Gen Y fragen, wer sie sind, was der Sinn des Lebens oder was ihre Bestimmung ist (Klaffke, 2021, S. 22; Tavolato, 2016, S. 49). Sie wurden von ihren Eltern besonders gefördert (Mangelsdorf, 2015, S. 18), weshalb sie zu diesen und zu weiteren Familienmitgliedern ein positives Verhältnis pflegen (Oertel, 2007, S. 26). Die Gen Y, auch als *Digital Natives* bezeichnet (Eberhardt, 2021, S. 54), kam anders als ihre Vorgenerationen früh mit Computern, Spielkonsolen oder Mobiltelefonen in Kontakt (McGurk, 2021, S. 4; Pfeil, 2017, S. 69). Der technologische Fortschritt bot einen breiten Zugang zur Medien- und Internetwelt (Eberhardt, 2021, S. 54), weshalb diese Generation technisch versiert ist (Oertel, 2007, S. 26). Die Gen Y misst Umgangsformen und traditionellen Werten, wie bspw. Familie, eine hohe Bedeutung bei, denkt aber gleichzeitig global und multikulturell (Oertel, 2007, S. 26).

2.1.2 Relevanz der Generation Z für das Markenmanagement

Der aktuell jüngsten Generation, der Gen Z, wird auch der Begriff *Generation Internet* zugeordnet (Klaffke, 2021, S. 101), da sie im digitalen Zeitalter aufgewachsen ist und die neuen Kommunikationsmedien als selbstverständlich ansieht (Eberhardt, 2021, S. 55). Technologie, Konnektivität und die Aktivität auf sozialen Medien sind natürliche Bestandteile des sozialen Verhaltens und der Kommunikation (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 78; McCrindle, 2014, S. 15; McGurk, 2021, S. 5). Obwohl die Gen Z der digitalen Welt vertraut, sehnt sie sich nach Abstand vom ständigen digitalen Kontakt (Fromm & Read, 2018, S. 48). Die Gen Z ist in sicheren politischen Verhältnissen sowie Wohlstand aufgewachsen und profitiert von einem breiten Bildungsangebot (Mangelsdorf, 2015, S. 20). Im Vergleich zu ihren Vorgenerationen misst sie Kreativität, Selbstvertrauen, Unabhängigkeit, Autonomie (Bergh & Behrer, 2016, S. 209; Pandita, 2021, S. 4), Intelligenz, Diversität sowie der Familie eine höhere Bedeutung bei (Fromm & Read, 2018, S. 21) und setzt sich für ein umweltbewusstes und soziales Handeln ein (Pandita, 2021, S. 4). Sie unterscheidet sich von ihren Vorgenerationen durch ihre pragmatische, vorsichtige, globale, individuelle und kritische Sichtweise (Scholz, 2019, S. 9).

Es stellt sich jedoch die Frage, weshalb Marken ein Augenmerk auf die Gen Z legen sollen. Scholz (2019) unterstreicht, dass es essenziell ist, die jungen Menschen zu verstehen, wenn die Zukunft verstanden werden soll. Dieser Aspekt ist v. a. hinsichtlich der Digitalisierung, der Globalisierung und der Virtualisierung zentral (Scholz, 2019, S. 3). Im Vergleich zur Gen Y weist die Gen Z Unterschiede auf, die sich auf Unternehmen, Branchen, Länder, die Politik und aufkommende Trends auswirken können (CGK, 2020, S. 3). Nach Lehu (2006, S. 50) ist der Kontakt einer Marke mit jungen Bevölkerungsschichten unabdingbar. Sollte der Kontakt nicht gegeben sein, besteht die Gefahr, dass die Marke schnell altert. Marken, bei denen die Erneuerung des Zielmarkts nicht bemerkt wird, werden früher oder später unbrauchbar und verschwinden möglicherweise (Lehu, 2006, S. 50).

Unternehmen müssen sich mit Blick auf ihre Marke bemühen, das Verhalten und die Bedeutung der Gen Z zu verstehen (Fromm & Read, 2018; Özkan, 2017, S. 151), denn diese schafft Trends, welche sich auf ältere Verbrauchergenerationen auswirken (CGK, 2020, S. 4). Zudem hat die Gen Z Einfluss auf alle Alters- und Einkommensgruppen

sowie auf die Art und Weise, wie Menschen Marken konsumieren (Francis & Hoefel, 2018, S. 2). In einer Studie von Cheung (2017b, S. 2) gaben 70 Prozent der befragten Personen der Gen Z an, dass sie Einfluss auf Familienentscheidungen hätten. Auch Fromm und Read (2018, S. 74) heben hervor, dass die Gen Z bei Entscheidungen in beide Richtungen, d. h. sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Familie, einen wesentlichen Einfluss hat. Von den befragten Eltern der Gen Z gaben 78 Prozent an, dass ihre Kinder in Entscheidungen stärker involviert seien, als es auf ihre Generation in diesem Alter zugetroffen habe (Fromm & Read, 2018, S. 74).

In Bezug auf das Markenverhalten der Gen Z fanden Fromm und Read (2018) heraus, dass sich diese nach Marken sehnt, die ihre Persönlichkeit und Werte widerspiegeln. Die Gen Z möchte verstanden und gesehen werden und sucht in Marken die Identität, die sie selbst glaubt zu haben. Die Herausforderung bei Marken besteht darin, mit ihnen die Identität zu versprechen, mit welcher sich die Gen Z identifiziert (Francis & Hoefel, 2018, S. 8; Fromm & Read, 2018, S. 91–92). Eine ähnliche Ansicht teilen Bergh und Behrer (2016, S. 176), welche ergänzen, dass Marken nicht nur als Identitätspakete für junge Generationen dienen sollen, sondern alles Gesamtpaket für kollektive Identitäten.

Für Angehörige der Gen Z sind Marken bedeutsam, sie sind aber nicht loyaler als ihre Vorgenerationen (Özkan, 2017, S. 153). Marken müssen sich die Loyalität der Gen Z verdienen, indem sie die Leidenschaften, Interessen, Werte und den Content liefern, die die Gen Z sucht (Fromm & Read, 2018, S. 66 & 131). In einer Studie der CGK (2020, S. 12) gaben 39 Prozent der befragten Personen der Gen Z an, dass sie Marken treu seien, die ihrem Stil entsprechen. Hingegen zeigten 31 Prozent ihre Loyalität gegenüber Marken, mit denen Zwecke unterstützt würden, welche sie selbst befürworten (CGK, 2020, S. 12).

Wenn die Mitglieder der Gen Z zu Kunden werden sollen, ist es essenziell, ihr Vertrauen zu gewinnen. Vor allem in Bezug auf Daten ist diese Generation sensibel und erwartet von Marken, dass sie offen und transparent darüber informieren, welche Daten gespeichert und wofür diese verwendet werden (Cheung, 2017b, S. 10). Dieser Umstand geht mit der Erkenntnis einher, dass die Gen Z bei Marken Authentizität und Transparenz voraussetzt, wobei die Kontrolle der Daten der Gen Z obliegt (Cheung, 2017a, S. 6).

Im Vergleich zu ihren Vorgenerationen präferiert die Gen Z keine textbasierten Videos, sondern Videos mit realen Bildern. Sie wünscht eine persönliche Verbindung, wobei

Videos eine natürliche Form der Kommunikation darstellen (Bergh & Behrer, 2016, S. 215). In der Studie von CGK (2020, S. 11) wurde herausgefunden, dass die Gen Z nebst Familienangehörigen und Freunden v. a. in Videos auf der Plattform YouTube von Marken erfährt.

2.1.3 Werte, Eigenschaften und Einflüsse der Generationen

Nach Mannheim (1928) und Höpflinger (2022) haben die Generationen unterschiedliche Identitäten, Werte, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, welche durch historische Geschehnisse beeinflusst wurden. Gemäss dem Konzept der Generationentheorie haben Generationen, welche dieselben politischen, wirtschaftlichen und sozialen Ereignisse erlebt haben, ähnliche Überzeugungen, Werte und Verhaltensweisen entwickelt (Thach et al., 2021, S. 1). Die Einflüsse dieser Ereignisse sind jedoch altersgruppen- bzw. kohortenspezifisch (Tavolato, 2016, S. 29).

Mannheim (1928, S. 175) unterscheidet zwischen Generationslagerung, -zusammenhang und -einheiten. Mit der Generationslagerung wird die Zugehörigkeit zu einer Generationskohorte aufgrund des Geburtszeitpunkts bezeichnet, der in dieser Generation liegt. Der Generationszusammenhang bezieht sich auf das Erleben eintretender Ereignisse, wodurch die Individuen massgeblich geprägt werden. Ein Individuum einer bestimmten Generation kann jedoch bei Eintritt eines Ereignisses wegen der Gesellschaft, in der es lebt (bspw. durch religiöse, politische und ökonomische Rahmenbedingungen beeinflusst), oder der Persönlichkeitsmerkmale (bspw. der Weltanschauung, der sozialen Sichtweise oder der politischen Orientierung) anders geprägt werden als weitere Individuen derselben Generation. Solche Personenkreise werden als Generationseinheiten bezeichnet, die sich innerhalb eines Generationszusammenhangs befinden (Kecskes, 2012; Mannheim, 1928; Marotzki et al., 2006).

Klaffke (2021) definiert mit Werten, was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eine Generation als wünschenswert ansieht. Werte unterscheiden sich von Einstellungen insofern, als sie stabiler sind (Klaffke, 2021, S. 17). Demgegenüber stehen generationenspezifische Bedürfnisse, die bei Erfüllung zu Begeisterung oder Zufriedenheit führen, während eine Nichterfüllung für Konflikte, Frustration, Stress oder Unzufriedenheit sorgen kann (Oertel, 2007, S. 4).

Nach Bruch et al. (2010, S. 93) existieren drei Hypothesen, um die Unterschiede im Verhalten von Menschen verschiedener Altersgruppen zu erklären. Pfeil (2017, S. 55)

teilt eine ähnliche Ansicht, der das Verhalten anhand der drei Determinanten *Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte* definiert.

Die erste Hypothese sieht vor, dass sich Menschen während ihren biologischen Alterungsprozesses durch Alterseffekte verändern. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ein Mensch in einem bestimmten Alter ähnliche Einstellungen hat wie eine Person der Vorgeneration im gleichen Alter. Gemäss dieser Hypothese verändern sich die Bedürfnisse während des Alterungsprozesses ebenfalls (Hertel et al., 2013, S. 132).

Unter dem Lebensverlaufskonzept ist die Idee einer *Normalbiografie* zu verstehen, wonach Menschen bestimmte Lebensphasen in einer klaren Reihenfolge durchleben (Klaffke, 2021, S. 63). Innerhalb der Lebensphasen treten Ereignisse wie die Einschulung oder eine Heirat auf. Klaffke (2021, S. 49) und Pfeil (2017, S. 55) zählen diese zu den Periodeneffekten.

Laut der zweiten Hypothese von Bruch et al. (2010) verändern sich die Werte und Einstellungen eines Menschen abhängig von seinen Lebensumständen resp. seiner Lebensphase. Familiär ungebundene Menschen haben bspw. andere berufliche Bedürfnisse als verheiratete Personen, die jugendliche Kinder im Haus haben und sich möglicherweise um ihre pflegebedürftigen Eltern kümmern.

Mit der dritten und letzten Hypothese von Bruch et al. (2010) wird der Einfluss von Generationeneffekten unterstrichen, nach Pfeil (2017, S. 55) auch Kohorteneffekte genannt. Kollektiv prägende historisch-gesellschaftliche Erlebnisse wie die Coronapandemie (Klaffke, 2021, S. 24) und Rahmenbedingungen der Sozialisationsphase, die sich im Kindes-, Jugend- und frühen Erwachsenenalter widerspiegeln (Klaffke, 2021, S. 17), wirken sich auf die Werte und Einstellungen einer Altersgruppe aus.

In Tab. 1 ist dargestellt, wodurch die Generationen beeinflusst wurden, welche typischen Eigenschaften ihnen zugeordnet werden und für welche Werte sie einstehen:

Tab. 1: Einflüsse, Eigenschaften und Werte der Generationen (Mangelsdorf, 2015, S. 22–23)

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Prägende Einflüsse	Wirtschaftswunder, Mauerbau, Kubakrise, Ermordung John F. Kennedy, Woodstock, Mondlandung, TV, Familienbild	Ölkrise, RAF, Tschernobyl, Challenger, Mauerfall, Atari, Walkman, Video, MTV, Scheidungsraten	Globalisierung, Klimawandel, Golfkrieg, 9/11, Bin Laden, Euro, Tsunami, Katrina, Facebook, Handy, Helikopter-Eltern	Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Haiti, Fukushima, Arabischer Frühling, ISIS, Reality-TV, iPad, Smartphone, Kronprinz-Kindheit
Typische Eigenschaften	optimistisch, tatkräftig, teamorientiert, konfliktscheu, pflichtbewusst	skeptisch, pragmatisch, eigenständig, direkt, pflichtergeben	authentisch, sprunghaft, sozial vernetzt, anspruchsvoll, selbstbewusst	realistisch, flüchtig, hypervernetzt, fördernd, egozentrisch
Werte	Demokratie, Gemeinschaft, Entscheidungsfreiheit, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Sorgfalt, Status, Strebsamkeit	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Gegenleistung, Individualismus, Kompetenz, Produktivität, Professionalität, Vielfalt, Zielorientierung	Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spass, Transparenz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	Erfüllung, Informationsfreiheit, Integrität, Sicherheit, Sparsamkeit, Stabilität, Unternehmergeist, Unverbindlichkeit, Vernetzung, Zweckmässigkeit

2.1.4 Generationsübergreifendes Marketing

Die Generationentheorie von Mannheim (1928) findet ebenfalls im Marketing bei der Segmentierung des Marktes und der Positionierung von Marken Anwendung (Schewe & Noble, 2000, S. 130). Morris (1982, S. 549) definiert als generationsübergreifendes Marketing die Ansprache von Personen, welche mehr als einer bestimmten Generation zugehören resp. sich zugehörig fühlen. Nicht alle Generationen weisen die gleichen Muster auf, weshalb die Markenbotschaften an die Generationen unterschiedlich übermittelt werden müssen (Williams, 2011, S. 1–2). Da sich manche Menschen nicht zu ihrer jahrgangsbezogenen Generation zählen, müssen Marketingexperten bei der Markenpositionierung vorsichtig sein, wenn sie sich auf Generationenlabels bzw. -identitäten beziehen (Gardiner et al., 2013, S. 650). Die Relevanz dieser Herausforderung ist gegeben, denn nach Wellner (2003) ist die Schaffung altersloser Mehrgenerationenmarken einer der grössten Marketingtrends der nächsten Dekaden.

Die direkte Ansprache einer Generation ist laut Dann (2007) jedoch schwierig umzusetzen. Damit die einzelnen Generationen adressiert werden können, empfiehlt es sich, das Vertrauen der Generationen zu gewinnen, zu diesen Beziehungen aufzubauen

(Williams, 2011, S. 1) sowie deren Einstellungen zu erfassen und in die Markenwerte eines Unternehmens einzugliedern (Dann, 2007, S. 430).

Ausserdem müssen sich die Marketingverantwortlichen der verschiedenen Ansichten in Bezug auf das Alter einer Person bewusst sein. Deshalb empfehlen Barak et al. (1981, S. 602–603) zwischen dem subjektiven, dem persönlichen und dem wahrgenommenen Alter durch andere zu unterscheiden. Das subjektive Alter ist die Altersgruppe, in die sich die Verbraucher einordnen (bspw. mittleres Alter, älter oder alt). Das persönliche Alter beschreibt das Alter in Jahren, das ein Mensch sich selbst zuschreibt. Das wahrgenommene Alter ist vierdimensional: gefühltes Alter (wie alt sich die Verbraucher fühlen), Aussehen (wie alt die Verbraucher aussehen), Handlungsalter (in Verbindung mit der Beteiligung an Handlungen) und Interessenalter (in Verbindung mit der Ähnlichkeit der Interessen der Verbraucher mit anderen Altersgruppen) (Barak et al., 1981, S. 602–603; Chaney et al., 2017, S. 181–182). Barak (1987) bezieht zudem die persönliche Identifikation mit einer Generation ein, um das wahrgenommene Alter genauer zu erfassen. Deshalb empfehlen Williams et al. (2010, S. 12) das Bild einer alterslosen Gesellschaft zu entwickeln, sodass sich Personen mehr über die Aktivitäten definieren, welchen sie nachgehen, als über ihr Alter.

Nachfolgend werden die in der Literatur erforschten Merkmale der in der vorliegenden Arbeit behandelten Generationen im Kontext des Marketings zusammengefasst.

Babyboomer

Aufgewachsen mit traditionellen Medien als Marketingsinstrumenten wird im Marketing bislang versucht, diese Generation v. a. anhand rationaler und sachlicher Argumente zu gewinnen (McCrindle, 2014, S. 197). Die Preisempfindlichkeit der Babyboomer kann durch die Schaffung von Werten gedämpft werden, da sie so der Ansicht sind, ein qualitativ hochstehendes Produkt mit einem von ihnen gewünschten Wert erhalten zu haben (Williams, 2011, S. 5). Nach Dann (2007) besteht jedoch die Gefahr, dass beim Versuch, die Babyboomer anzusprechen, die dargestellten Werte nicht mit den wahrgenommenen Markenwerten eines Unternehmens übereinstimmen. Ausserdem werden die Produkte und Dienstleistungen der Babyboomer als veraltet empfunden, obwohl sich diese selbst als jung sehen (Dann, 2007, S. 430). Bei der Ansprache von Babyboomern dürfen die Marketingverantwortlichen ihre Sichtweise auf dieses Segment jedoch nicht auf das chronologische Alter beschränken. Stattdessen sollten sie eine

multidimensionale Perspektive einnehmen, welche die verschiedenen definierten Dimensionen in Bezug auf das Alter umfasst (Chaney et al., 2017, S. 182).

Gen X

Ähnlich wie die Babyboomer wuchs die Gen X in einer Zeit mit passiven Massenmedien und passiver Werbung auf, wobei sie erst im Erwachsenenalter mit interaktiven Medien in Berührung kam (McCrindle, 2014, S. 197). Sie ist gegenüber Marketinganreizen skeptisch und kann mit Widerstand reagieren (O'Donohoe & Tynan, 1998, S. 472). Nach Williams (2011) erwartet diese Generation von Unternehmen ein hohes Engagement und kann bei Misserfolg eines Unternehmens das Vertrauen verlieren oder gegenüber einer Marke illoyal sein (Williams, 2011, S. 7). Anzumerken ist, dass diese Generation sich sowohl beim Kauf in physischen Geschäften als auch beim Onlinekauf über die Markenwerte eines Unternehmens informiert (Wolfersberger et al., 2020, S. 12). Williams (2011, S. 7) empfiehlt offen, faktenbasiert und ehrlich zu kommunizieren, da die Gen X Marketingkampagnen kritisch gegenübersteht.

Gen Y

Als eine der ersten Generationen erlebte die Gen Y in jungen Jahren interaktive Medien, bspw. das Abstimmen per Textnachricht im Reality-TV, welche aber durch neue Medien wie das Internet ersetzt wurden (McCrindle, 2014, S. 200). Sie schätzt und sucht nach Marken, welche bei Gleichgesinnten Anklang finden, und lässt sich von Gleichaltrigen bei der Wahl von Produkten sowie Marken beeinflussen (Williams, 2011, S. 8). Zudem ist sie bereit, ihre Meinung zu Marken und Unternehmen zu äussern, mit denen sie den Austausch sucht (Chaney et al., 2017, S. 5). Ähnlich wie die Gen X informiert sich die Gen Y über die Markenwerte eines Unternehmens vor dem Kauf und trifft ihre Kaufentscheidungen nach Übereinstimmung der Markenwerte und ihrer persönlichen Werte (Wolfersberger et al., 2020, S. 16). Laut McCrindle (2014) versuchen Unternehmen wegen des technologischen Fortschritts die junge Generation durch digitale Kanäle wie Social Media zu erreichen. Dabei sind sie jedoch mit dem Nachteil konfrontiert, dass die Botschaften und Techniken kontinuierlich aktualisiert werden müssen, um die Aufmerksamkeit aufrechtzuerhalten (McCrindle, 2014, S. 200).

Gen Z

Ähnlich wie ihre Vorgeneration, die Gen Y, ist die Gen Z in einem Umfeld mit interaktiven und digitalen Medien aufgewachsen (McCrindle, 2014, S. 200). Sie verschafft sich Informationen über Produkte und Dienstleistungen im Internet, weshalb sie die erste Generation ist, die im Jugendalter nicht auf die Hilfe einer Drittperson bei der Informationsbeschaffung angewiesen ist (Williams, 2011, S. 11). Wie für die Gen X und die Gen Y wurde in der Studie von Wolfersberger et al. (2020, S. 16) festgestellt, dass die Gen Z den Kauf eines Produkts oder die Inanspruchnahme einer Dienstleistung einer Marke ablehnen würde, wenn sie beim Eintreten eines Ereignisses wie des Ukrainekriegs kein Statement liefern würde.

Weitere Aspekte des Marken- und Konsumverhaltens der Gen Z finden sich in Kap. 2.1.2.

2.2 Markenidentität

2.2.1 Definition und Relevanz

Mit dem Begriff *Identität* wird nach Conzen (1990, S. 72) das Vorhandensein eines Bildes bezeichnet, das ein Individuum von sich selbst hat. Das Bild, das andere von einem Individuum aufgrund seines Merkmalsbündels haben, stellt das Image dar (Frey & Hauber, 1987, S. 3).

Die interne Identität ist als konstitutives Merkmal zu beschreiben und steht mit dem von aussen zugeschriebenen Image im wechselseitigen Austausch (Burmam et al., 2018, S. 23). Nach Burmam et al. (2018, S. 23) sowie Meffert und Burmam (1996, S. 29) existieren in der Identitätsforschung vier konstitutive Merkmale, die sowohl für Individuen als auch für Marken gültig sind: Wechseltätigkeit, Kontinuität, Konsistenz und Individualität. In Tab. 2 sind die verschiedenen konstitutiven Merkmale aufgelistet.

Tab. 2: Konstitutive Merkmale des Identitätsbegriffs (Burmann et al., 2018, S. 24)

Konstitutive Merkmale	Individuen	Marken
Wechselseitigkeit	Identität entsteht erst durch die In-Beziehung-Setzung der eigenen Person zu anderen Menschen und das Erkennen des Andersseins.	Die Markenidentität entsteht erst durch den Vergleich der eigenen Marke mit anderen Marken.
Kontinuität	Beschreibt die Beibehaltung essenzieller Merkmale über die Zeit zur Identifikation der Person und ist zeitraumbezogen. Mit diesen werden die Art und das Wesen der Person beschrieben. Akzidentielle Merkmale der Identität können sich im Zeitverlauf verändern.	Umfasst die Beibehaltung der essenziellen den Identitätskern definierenden Markenmerkmale im Zeitablauf.
Konsistenz	Umfasst die widerspruchsfreie Kombination von Persönlichkeitsmerkmalen und ist zeitpunktbezogen.	Beschreibt die Vermeidung von Widersprüchen im Markenauftritt an allen Brand-Touchpoints sowie im Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, laufende Abstimmung der essenziellen und der akzidentiellen Merkmale
Individualität	Beschreibt die biologisch und soziologisch bedingte Einzigartigkeit des Individuums.	Stellt die Einzigartigkeit wesentlicher Identitätsmerkmale im Vergleich zu konkurrierenden Leistungsangeboten dar.

Auch als Paradigma der Identitätsforschung bezeichnet (Frey & Haußer, 1987, S. 17), bezieht sich die Wechselseitigkeit darauf, dass Identität nur aus der Wechselwirkung zwischen Menschen hervorgeht (Burmann et al., 2018, S. 23). Für Marken bedeutet dies, dass sie sich erst durch die Abgrenzung zu anderen Marken verändern. Unter Kontinuität ist die Beibehaltung wesentlicher Merkmale einer Person oder einer Gruppe über einen Zeitraum mehrerer Jahre zu verstehen. Essenzielle Merkmale zeichnen die Identität der Marke aus, wobei akzidentielle Merkmale veränderbar sind, ohne dass die Marke an Identität verliert (Burmann et al., 2018, S. 23). Anhand der Konsistenz wird das Auftreten von Widersprüchen vermieden (Wiedmann, 2004, S. 1041) und im Vergleich zur Kontinuität nicht auf einen Zeitraum, sondern auf einen Zeitpunkt Bezug genommen (Burmann et al., 2018, S. 24). Die Konsistenz ist durch eine widerspruchsfreie Kombination von Merkmalen gekennzeichnet, die bei Menschen zu einer klaren und verhaltensrelevanten Identität führt. Für Marken bedeutet dies, dass es beim Aufbau einer entsprechenden Markenidentität unabdingbar ist, eine integrierte nach innen und aussen

gerichtete Abstimmung aller Eigenschaften und Verhaltensweisen sicherzustellen. Unter Individualität ist die Einmaligkeit eines Identitätsobjektes zu verstehen, welches auf ein einzelnes individuelles Merkmal oder eine Kombination individueller Merkmale ausgerichtet sein kann (Burmam et al., 2018, S. 24).

2.2.2 *Marken*

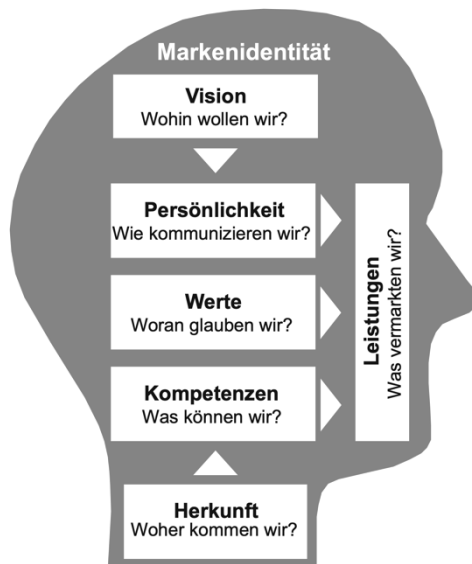
Marken sind eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen (Michell et al., 2001) und bieten einen Mehrwert für Unternehmen, Kunden sowie weitere Akteure (Veloutsou et al., 2013). Sie dienen Konsumenten u. a. dazu, die Qualität eines Produkts zu beurteilen oder die Suchkosten zu verringern, wohingegen sie auf Unternehmensseite eine Quelle für finanzielle Erträge oder ein Mittel zum rechtlichen Schutz von Alleinstellungsmerkmalen sind (Keller, 2003, S. 8). Die Bedeutung einer Marke wird jedoch unterschätzt, denn die gängige Meinung lautet, dass eine solche in erster Linie ein Name und ein Logo ist. Nach Veloutsou et al. (2018) ist diese Ansicht von der Realität dessen entfernt, was eine Marke darstellt. Laut Randazzo (1993) hat eine Marke ein spirituelles Herz, wobei ihre Kernwerte alle ihre Eigenschaften durchdringen. Randazzo (1993) verwendet zudem die Bezeichnung der Seele einer Marke, um sein Argument zu untermauern. Upshaw (1995) hebt hervor, dass sich Menschen beim Gedanken an Marken eine Fülle von Assoziationen vorstellen, die eine Gesamtheit bilden sowie die Marke umgeben und gleichzeitig einschließen. Die Markenpositionierung ist das Zentrum inmitten dieser Assoziationen. Auch Franzen et al. (1999) weisen darauf hin, dass eine Marke unabhängig von ihren direkten oder indirekten tangiblen Merkmalen nur in der Vorstellung der Menschen existiert. Aus diesem Grund verwenden Franz et al. (1999) das Konzept eines Netzwerks von Assoziationen. Eine Marke ist ein komplexes Gebilde, wodurch ihrem verbundenen Angebot eine Bedeutung verliehen wird (Veloutsou & Delgado-Ballester, 2018, S. 256). Experten sind sich deshalb nicht einig, wie ein Marke zu definieren ist (Jones & Bonevac, 2013; Walker, 2010).

Nach Yang und Shen (2010, S. 336) werden traditionelle Marken für ihre Geschichte und reiche Kultur geschätzt. Bei einer jahrzehnte- oder jahrhundertelangen Geschäftstätigkeit weist eine traditionelle Marke i. d. R. einen hohen Wert auf, der für neue Marken nicht umgehend erreicht werden kann. Im Fall traditioneller Marken wird auf eine lange Geschichte mit unterschiedlichen Generationen von Produkten oder Dienstleistungen zurückgeblickt (Yang & Shen, 2010, S. 336).

2.2.3 Markenidentitätsmodelle

In diesem Kapitel werden etablierte Markenidentitätsmodelle aus der Theorie erläutert.

Markenidentität nach Burmann et al.



Markenidentität als internes Selbstbild der Marke

Abb. 1: Komponenten der Markenidentität nach Burmann (Burmann et al., 2003, S. 18)

Burmann et al. (2018, S. 26) definieren Markenidentität als «*diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen*». Meffert und Burmann (1996, S. 36) unterstreichen, dass die Zusammensetzung der Identitätskomponenten eine widerspruchsfreie und schlüssige Gestalt haben muss, die sich von anderen Leistungsangeboten auf dem Markt unterscheidet. Das Markenidentitätsmodell von Burmann et al. (2003) ist in Abb. 1 dargestellt. Die erwähnten raum-zeitlichen Merkmale differenzieren sich in sechs

Komponenten: *Markenherkunft*, *-vision*, *-kompetenz*, *-werte*, *-persönlichkeit* und *-leistungen*. Die Markenherkunft zeigt den Ursprung der Marke auf (Burmann et al., 2018, S. 32–33). Den Gegenpol bildet die Markenvision, welche die langfristige Entwicklungsrichtung der Marke vorgibt (Burmann et al., 2018, S. 37). Die Markenkompetenz beruht auf den Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens. Mit ihr werden dessen Wettbewerbsvorteile begründet und abgesichert (Burmann et al., 2018, S. 31). Die Markenwerte repräsentieren die Grundüberzeugungen der Mitarbeiter und beinhalten Elemente, woran die Marke glaubt (Burmann et al., 2003, S. 22). Anhand der Markenpersönlichkeit werden der verbale und der nonverbale Kommunikationsstil für eine Marke definiert (Burmann et al., 2018, S. 32). Die Leistungen einer Marke geben vor, wie diese für den Konsumenten nutzbar wird (Burmann et al., 2003, S. 21). Sie basieren auf allen Komponenten der Markenidentität und bilden das zentrale Verbindungselement zwischen dieser und dem angestrebten SOLL-Fremdbild einer Marke (Burmann et al., 2007, S. 8).

Markenidentität nach Aaker

Nach Aaker und Joachimsthaler (2000, S. 43) ist die Markenidentität eine Reihe von Assoziationen, die geschaffen und aufrechterhalten werden sollen. Durch die Markenidentität gilt es deshalb den Markenaufbau voranzutreiben, weshalb sie tiefgründig und reichhaltig sein sollte (Aaker & Joachimsthaler, 2000, S. 43). Aaker (1996, S. 78–79) betrachtet die Markenidentität mit ihrem Aufbau und ihrer Tiefe als strategisches Instrument, wobei zwischen vier Perspektiven zu differenzieren ist: *Brand as Product*, *Brand as Organization*, *Brand as Person* und *Brand as Symbol*, welche in Abb. 2 dargestellt sind.

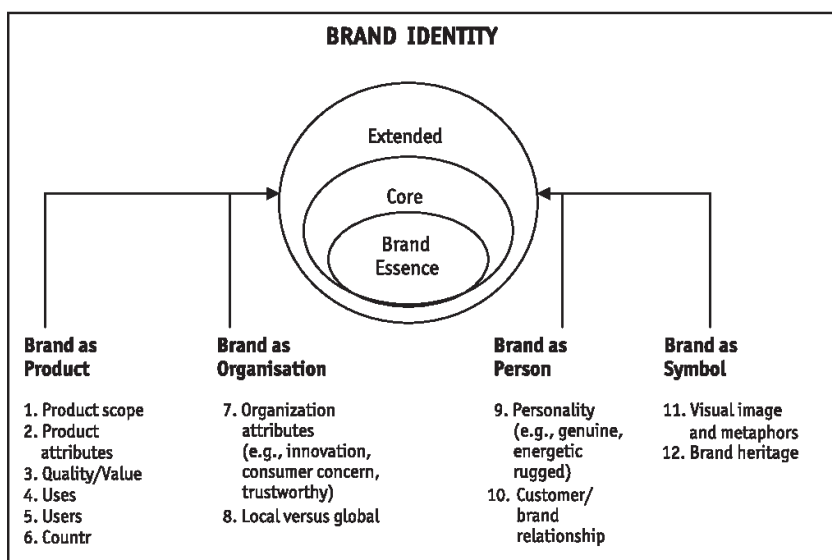


Abb. 2: Brand Identity Planning Model nach Aaker (Aaker & Joachimsthaler, 2000, S. 44)

Brand as a Product setzt das Produkt in den Fokus, um die Bedürfnisse der Konsumenten zu erfüllen. Brand as a Organization fokussiert sich auf Attribute der Organisation, wie bspw. Innovation, Qualität oder Umweltbewusstsein. Brand as a Person ordnet der Marke Eigenheiten eines Menschen zu, wie bspw. vertrauenswürdig oder humorvoll. Brand as a Symbol fokussiert sich darauf, ein Symbol zu kreieren, um die Marke wiederzuerkennen. Aaker (1996, S. 78) hebt hervor, dass für die Markenidentität nicht alle vier Perspektiven zwingend berücksichtigt werden müssen, sondern jene einzubeziehen sind, die sich zur Vermittlung dessen eignen, wofür die Marke steht. Die vier Perspektiven lassen sich in zwölf Kategorien resp. Elemente untergliedern, mit welchen sie konkretisiert werden. In Bezug auf die Markenidentität unterscheiden Aaker und Joachimsthaler (2000, S. 43–44) zwischen *Core-Identity*, *Extended Identity* und *Brand-Essence*, wobei der Fokus auf die

Core-Identity gelegt werden muss, denn sie beinhaltet die zentralen Elemente der Markenidentität. Sie bleibt i. d. R. konstant, wenn die Marke auf neue Märkte oder Produkte übertragen wird (Aaker & Joachimsthaler, 2000, S. 43). *Extended Identity* ergänzt und vervollständigt die Marke durch Textur. Sie ordnet der Marke Eigenschaften zu, wofür sie steht (Aaker, 1996, S. 79–88). *Brand Essence* beschreibt einen einzigen Gedanken, der den Markenkern schärft, und hält die Markenkernelemente zusammen (Aaker & Joachimsthaler, 2000, S. 45).

Markenidentität nach Kapferer

Kapferer (2012, S. 150) versteht unter Markenidentität, das wahre Ich zu repräsentieren, welches von einem persönlichen Ziel angetrieben ist und sich nicht verändern lässt. Dabei unterscheidet Kapferer (2012, S. 151) zwischen Sender und Empfänger. Die Markenidentität entspricht dem Sender, welche darauf abzielt, den Sinn, das Ziel und das Selbstbild der Marke zu definieren. Als Empfänger wird das Markenimage bezeichnet, welches angibt, wie bestimmte Gruppen die Marke wahrnehmen. Bevor anhand einer Marke ein Image projiziert werden kann, ist mit der Markenidentität zu konkretisieren, was projiziert werden soll. Kapferer (2012, S. 158) veranschaulicht das Verständnis von Markenidentität im Brand Identity Prism, welches in Abb. 3 dargestellt ist.

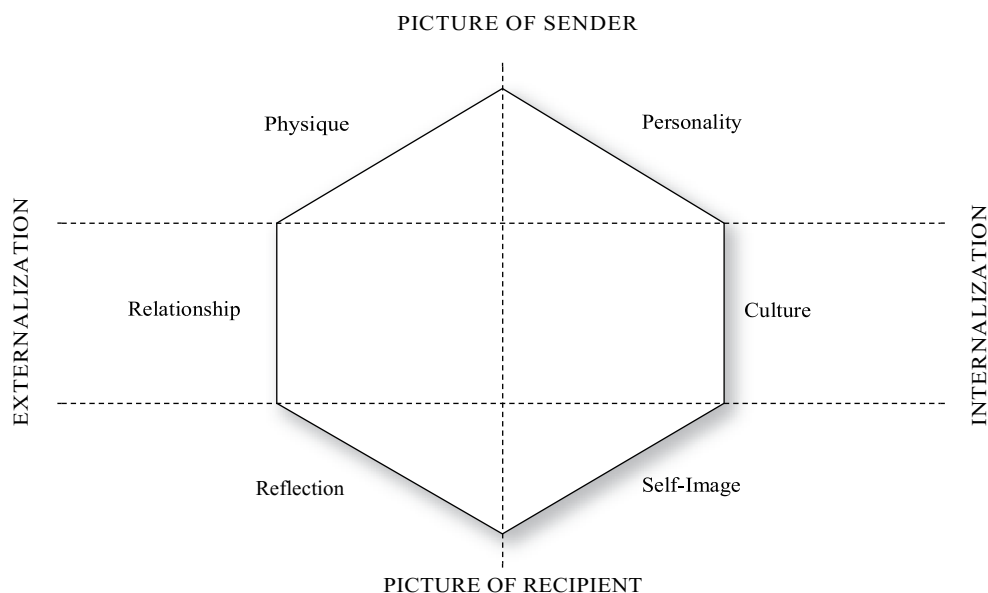


Abb. 3: Brand Identity Prism nach Kapferer (Kapferer, 2012, S. 158)

Es ist in sechs Dimensionen unterteilt: *Physique*, *Personality*, *Culture*, *Relationship*, *Reflection* und *Self-Image*. Die beiden Dimensionen *Physique* und *Personality* sind das optische Erscheinungsbild einer Marke und werden der Seite des Senders zugewiesen, da

sie durch das Unternehmen beeinflusst werden (Kapferer, 2012, S. 163). Die bedeutsamste Facette der Markenidentität ist die Dimension *Culture*, welche die Vision der Marke, die Idealvorstellungen und die Werte zum Ausdruck bringt (Kapferer, 2012, S. 159). Zur vierten Dimension *Relationship* zählt die Beziehung zu den Kunden, während mit der fünften Dimension *Reflection* die Selbstreflexion der Kunden bezeichnet wird resp., welche Attribute sie sich durch den Konsum der Marke selbst zuschreiben. Hier hebt Kapferer (2012, S. 162) die Problematik hervor, dass *Reflection* oft mit der Zielgruppe verwechselt wird, weshalb die beiden Begrifflichkeiten voneinander getrennt werden müssen. Die letzte Dimension *Self-Image* stellt den Gegenpol zu *Reflection* dar und bezieht sich darauf, wie sich die Marke selbst wahrnimmt (Kapferer, 2012, S. 162). Durch die vertikale Teilung des Brand Identity Prism befinden sich auf der linken Seite die sozialen Facetten (*Physique*, *Relationship* und *Reflection*) und auf der rechten Seite die Facetten des Kerns der Marke (*Personality*, *Culture* und *Self-Image*) (Kapferer, 2012, S. 163).

Für die vorliegende Arbeit werden die Definition der Markenidentität nach Burmann et al. (2018) und jene nach Kapferer (2012) verwendet, da sie die Wechselwirkung zweier Perspektiven beinhalten und sich für das weitere Vorgehen in Bezug auf die Markenkonsistenz und die Markenauthentizität eignen.

2.2.4 *Markenkonsistenz als Bestandteil der Markenidentität*

Wie bereits in Kap. 2.2.1 dargestellt, ist die Konsistenz eines von vier konstitutiven Merkmalen in der Identitätsforschung (Burmann et al., 2018, S. 23; Meffert & Burmann, 1996, S. 29). Sie ist bei Individuen gegeben, wenn die Kombination der Persönlichkeitsmerkmale widerspruchsfrei ist (Burmann et al., 2018, S. 24; Wiedmann, 2004, S. 1041). Im Kontext des Marketings wird mit Markenkonsistenz als zeitpunktorientierter Grösse die widerspruchsfreie Erfüllung des Markenversprechens über das Markenverhalten an allen *Touchpoints* bezeichnet (Burmann et al., 2018, S. 24 & 60; Schallehn, 2012, S. 74). Unter Brand-Touchpoints sind sämtliche Berührungspunkte zwischen Nachfrager und Marke zu verstehen, bspw. der persönliche Kontakt mit einem Mitarbeiter oder die Wahrnehmung einer Kommunikationsbotschaft in Form eines Events (Schallehn, 2012, S. 61).

In Anbetracht des Markenidentitätsmodells nach Burmann et al. (2003, S. 18) können zwischen der Markenidentität, die das Selbstbild einer Marke repräsentiert, und dem

Markenimage, welches das Fremdbild widerspiegelt (Burmam et al., 2003, S. 4), vier wesentliche Konsistenzlücken identifiziert werden, die eine Marke schwächen (Meffert & Burmann, 2002, S. 90). Die Konsistenzlücken sind in Abb. 4 dargestellt.

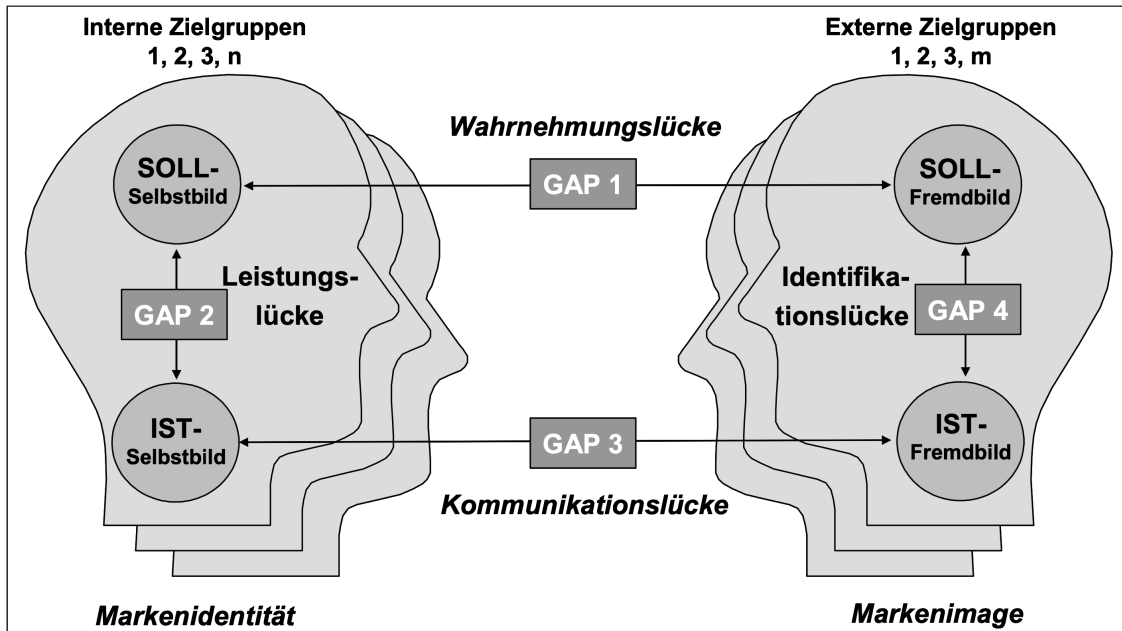


Abb. 4: GAP-Modell einer evaluativen Markenerfolgsmessung nach Meffert und Burmann (Meffert & Burmann, 1996, S. 62)

Nach Burmann et al. (2003, S. 51) ist das Markenmanagement bei der Ausgestaltung des SOLL-Selbstbilds an den Erwartungen der Nachfrager ausgerichtet, wobei die Erwartungen der Nachfrager das SOLL-Fremdbild darstellen. Die erste Lücke (GAP 1) ist die *Wahrnehmungslücke*, welche fehlerhafte Einschätzungen des Managements bezüglich der Markenanforderungen seitens der Nachfrager darstellt (Burmam et al., 2003, S. 51). Die zweite Lücke (GAP 2) umfasst die *Leistungslücke*, welche die Diskrepanz zwischen IST- und SOLL-Selbstbild kennzeichnet (Burmam et al., 2003, S. 52). Die dritte Lücke (GAP 3), die *Kommunikationslücke*, bezieht sich auf die Abweichungen des IST-Selbstbilds vom IST-Fremdbild und auf die daraus resultierenden Massnahmen des Markenmanagements. Sie tritt auf, wenn in der Kommunikation die Erwartungen der Kunden durch die Marke nicht erfüllt werden (Burmam et al., 2003, S. 52). Die vierte und letzte Lücke (GAP 4) ist die *Identifikationslücke*, mit welcher das Defizit zwischen dem IST- und dem SOLL-Fremdbild bezeichnet wird. Sie kann zwei Ursachen haben: Entweder entsteht sie durch die drei zuvor beschriebenen Lücken oder durch die Unfähigkeit der Kunden, die Marke hinsichtlich der Eignung zur persönlichen Bedürfnisbefriedigung zu beurteilen (Burmam et al., 2003, S. 52).

2.2.5 Markenauthenzizität im Zusammenspiel mit der Markenidentität

Der Begriff *Authenzizität* wird in diversen Wissenschaftsgebieten unterschiedlich interpretiert, weshalb keine eindeutige Definition existiert (Taylor, 2001, S. 8). Grundsätzlich wird mit *Authenzizität* ein positives Konzept mit der Bedeutung von Echtheit, Natürlichkeit, Originalität, Individualität, Ursprünglichkeit, Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit bezeichnet (Schallehn, 2012, S. 21 & 24; Schultz, 2003, S. 12). Damit die Repräsentation des Wesens des Darstellenden anerkannt wird, muss die Selbstdarstellung authentisch wirken. Das bedeutet, bei einem Widerspruch des *vorgeschlagenen* Bilds des Kommunikators mit den Vorstellungen des Rezipienten besteht die Gefahr, dass dieses Bild von Letzterem aufgrund mangelnder *Authenzizität* abgelehnt wird (Schallehn, 2012, S. 32). Authentisches Verhalten kann als die wahrheitsgetreue Darstellung des eigenen Selbstbilds bezeichnet werden, wobei ersichtlich wird, dass *Authenzizität* und *Identität* miteinander in Wechselwirkung stehen (Schallehn, 2012, S. 36). Nach Conzen (1990, S. 72) lässt sich *Identität* als Selbstbild definieren und bezieht sich im Rahmen des merkmalsbezogenen Konzepts auf die Frage *Wer bin ich?* (Schallehn, 2012, S. 37). Der Bezug zu *Authenzizität* erfolgt in Form eines Evaluationsprozesses, bei dem untersucht wird, ob die selbstdarstellungsbasierten Handlungen und Äusserungen mit der *Identität* im Einklang sind. Bei *Authenzizität* handelt es sich um ein darstellungsbezogenes Konzept: *Stelle ich mich nach aussen so dar, wie ich von meiner Identität her bin?* (Schallehn, 2012, S. 37–38). Der Zusammenhang der beiden Konzepte ist in Abb. 5 dargestellt:



Abb. 5: Zusammenhang zwischen *Identität* und *Authenzizität* nach Schallehn (Schallehn, 2012, S. 38)

Nach Schallehn (2012, S. 49) besteht ein kausaler Zusammenhang zwischen *Authenzizität*, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Wenn eine Person ihr Verhalten gemäss ihrem Selbstbild ausrichtet, wird sie als vertrauenswürdig angesehen. Das Vertrauen ist

gegeben, da erstens das zukünftige Verhalten der Person antizipiert werden kann: Diese wird keinen sprunghaften Richtungswechsel vollziehen. Zweitens hat die Person ein Interesse daran, ihr Versprechen zu erfüllen (Schallehn, 2012, S. 49).

In Anlehnung an das Markenidentitätsmodell von Burmann et al. (2003, S. 18) unterscheidet Schallehn (2012, S. 66–67) zwischen Markenauthentizität aus der Innen- (wahrgenommene Authentizität aus Sicht der Mitarbeiter) und der Aussenperspektive (wahrgenommene Authentizität aus Sicht der Nachfrager). Die Markenpositionierung ist in Anbetracht der Markenauthentizität aus der Innenperspektive der Ansatzpunkt, welches Markennutzungsversprechen die Marke abgibt (Schallehn, 2012, S. 67). Mit der Markenauthentizität aus der Aussenperspektive wird die angestrebte Markenpositionierung in der Wahrnehmung der Nachfrager beschrieben. Letztere beurteilen aufgrund der intendierten Markenpositionierung, welche sich inhaltlich aus dem Markennutzungsversprechen ableiten lässt und von der Identität geprägt wird, ob eine Marke anders darzustellen versucht wird, als es ihrer Identität entspräche (Schallehn, 2012, S. 69). Eine mangelnde Markenauthentizität liegt vor, wenn die Markenpositionierung zu umfassend von der IST-Identität abweicht und deshalb die Markenidentität nicht mehr die massgebende Determinante zur Bestimmung des Markennutzungsversprechens ist (Schallehn, 2012, S. 67–68).

Mithilfe einer quantitativen Forschung identifizierte Schallehn (2012, S. 168) einen statistisch signifikanten Einfluss der Markenkonsistenz auf die Markenauthentizität, welche sich wiederum signifikant auf das Markenvertrauen auswirkt. Erwähnenswert ist, dass der Einfluss der Markenkonsistenz auf die Markenauthentizität branchenabhängig variieren kann. Schallehn (2012, S. 167–168) hat in seinem Untersuchungskonzept eine Variation zwischen dem Bier- und dem Fast-Food-Markt identifiziert.

2.3 Markenverjüngung

Nach Lehu (2006, S. 10) lässt sich das Verschwinden bestimmter Marken nicht verhindern, weil ihr Zielmarkt verschwunden ist, ihre Produkte nicht nachgefragt werden oder die Unternehmen sie haben altern lassen. Die Alterung ist ein Prozess, der jede Marke betreffen kann (Lehu, 2006, S. 116) sowie in allen Branchen und Unternehmen vorzufinden ist (Lehu, 2006, S. 31).

Laut Franzen et al. (1999) können der Zerfall und der Alterungsprozess der Marke einen Wandel bewirkende, unterstützende Veränderungen der Entwicklung der Marke

erfordern. Sollte diese das Ende ihres Lebenszyklus erreicht haben, stellt Markenverjüngung eine Möglichkeit dar, die Marke neu zu positionieren (Groucutt, 2006, S. 101; Shetty, 2011, S. 54). Markenverjüngung wirkt der Alterung entgegen, indem die Marke erneuert wird, wobei das Spektrum von einer Markenpositionierung bis hin zu einer Verjüngung der Markenidentität reichen kann (Nasreen et al., 2019, S. 34). Das Ziel besteht darin, ein neues Bild der Marke aus Sicht der Verbraucher aufzubauen (Lehu, 2006, S. 71). Hier ist es essenziell, eine kohärente Strategie zu verfolgen, d. h., alle Faktoren werden zu einer zusammenhängenden Bewegung verbunden, wobei Qualität und Differenzierung unabdingbare Voraussetzungen einer erfolgreichen Markenverjüngungsstrategie sind (Lehu, 2006, S. 74).

Im engeren Sinne wird anhand einer Markenverjüngung eine neue Markenidentität erschaffen, damit ein Unternehmen seinen Umsatzfluss regenerieren kann (Akbar et al., 2017, S. 200). Das Ziel ist es, durch eine Markenverjüngungsstrategie die Marke lebendig und modern zu halten, um die Kaufabsicht zu wecken, die Kundenbindung zu stärken (Akbar et al., 2017, S. 200) und weiterhin im Markt zu bleiben (Huaman-Ramirez et al., 2020, S. 589). Nach Lehu (2006) kann Markenverjüngung auch in die entgegengesetzte Richtung erfolgen. Es ist möglich, eine Marke zu verjüngen, indem neue Verbraucher gewonnen werden, die älter als die bisherigen Kunden sind (Lehu, 2006, S. 126).

Gemäss Hart und Murphy (1998) kann eine Marke nicht wiederbelebt resp. verjüngt werden, ohne ein klares Verständnis ihres Kerns und ihrer Werte zu haben. Der erste Schritt der Verjüngung einer Marke ist daher eine Untersuchung bzw. ein *Audit*, wie es Lehu (2006) nennt, zur Alterung der Marke. Konkret bedeutet dies, zu überprüfen, welche Einflüsse sich schädlich auf die Marke auswirken (Lehu, 2006, S. 146). Bevor jedoch das Audit durchgeführt wird, muss sichergestellt werden, dass eine Verjüngung der Marke rentabel ist. Dies ist laut Lehu (2006, S. 12) der Fall, wenn eine Markt-, eine Umfeld- und eine Konkurrenzanalyse ergeben, dass die einer Marke zugeordneten Ziele nach dem Verjüngungsprozess erfüllt werden können und die Marke somit eine Zukunft hat.

Grundsätzlich ist die Alterung einer Marke nicht nur auf eine Ursache zurückzuführen (Lehu, 2006, S. 109). Edwards und Day (2005) heben ausserdem die Bedeutsamkeit einer gründlichen Analyse in der Anfangsphase hervor, um einerseits den Verbraucher und das Umfeld (externe Faktoren) sowie andererseits das Wertesystem der Marke und deren Handlungsfähigkeit (interne Faktoren) zu verstehen. Im Fall zweier als alt geltender

Marken haben deren Alterung nach Edwards und Day (2005) nicht zwingend identische Ursachen. Das Audit beinhaltet das Ziel, die Gesamtheit aller Ursachen zu ermitteln, damit die getroffenen Verjüngungsmassnahmen nicht auf eine einzige Ursache ausgerichtet sind, während sich nicht untersuchte Ursachen weiterhin schädlich auf die Marke auswirken (Lehu, 2006, S. 24).

Nach Lehu (2006, S. 20–22) kann das Ergebnis eines Audits vier unterschiedliche Ansätze bieten: Im ersten Ansatz wird ein ausreichendes Potenzial der Marke identifiziert, sodass eine Markenverjüngung Sinn macht. Im zweiten Ansatz wird festgestellt, dass der Zeitpunkt einer Markenverjüngungsstrategie zu spät ist, weshalb die Marke nicht verjüngt wird und somit verschwindet. Der dritte Ansatz besteht darin, dass das Unternehmen seine Marke verkauft, wobei es jedoch das Risiko eingeht, dass dem Käufer eine Markenverjüngung gelingt und die Marke anschliessend gegen das eigene Unternehmen eingesetzt wird. Im vierten und letzten Ansatz werden die Ressourcen der Marke bis zum Ende ausgenutzt, um mit ihnen den maximalen Profit zu erzielen. Dieser Ansatz endet mit dem Verschwinden der Marke.

2.3.1 *Markenlebenszyklus und Markenalter*

Wird eine Marke als eine lebendige Variable des Marketings mit einem Geburtsdatum, einer Essenz, einer Identität, einem Image und einer Persönlichkeit angesehen, so ist davon auszugehen, dass sie altert und eines Tages stirbt (Lehu, 2004, S. 133). Nach Lehu (2006) altert eine Marke aus Sicht der Kunden, weil sie an Anziehungskraft, Relevanz und Identität verliert. Lehu (2006, 37) empfiehlt, den Begriff *alt* vorsichtig zu verwenden, denn dieser hat eine unbekannte Bedeutung. Das Alter einer Marke kann die Jahreszahl der Geburt einer Person, eines Vermögenswerts, einer Dienstleistung, eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Idee sein. Alter, die eigentliche Bezeichnung für die Zeit, wird im alltäglichen Sprachgebrauch abgewertet (Lehu, 2006, S. 37). Bestimmte Marken, die chronologisch gesehen alt sind, können durch ihren Marktauftritt im Vergleich zu Marken, die in den letzten zehn Jahren eingeführt wurden, jung und dynamisch wirken (Dinnie, 2008, S. 223). Nach Kapferer (2012, S. 402–403), Villegas et al. (2022, S. 25) und Lehu (2004, S. 141–144) gibt es unterschiedliche Anzeichen für das Altern einer Marke, bspw. ein überholtes Produktionsverfahren oder der Verlust von Marktanteilen. Faktoren wie die Positionierung des Unternehmens, die Markenbotschaft, die Werte, das Management des Sozialkapitals und die Innovation sind

Determinanten der Bestimmung des wahrgenommenen Alters des Unternehmens (Lehu, 2006, S. 62).

Da eine Marke einen ähnlichen Lebenszyklus wie ein Mensch durchlebt (Müller et al., 2013, S. 82), ist das Konzept des Lebenszyklus ebenfalls auf sie anwendbar. In Abb. 6 ist der Markenlebenszyklus nach Lehu (2006, S. 19 & 72) abgebildet.

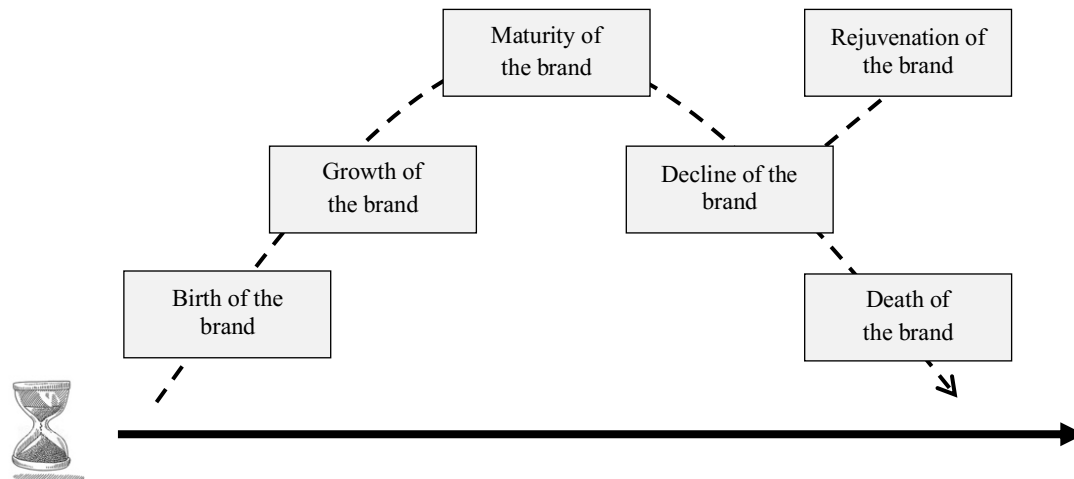


Abb. 6: Markenlebenszyklus nach Lehu (eigene Darstellung i. A. a. Lehu, 2006, S. 19 & 72)

Eine Marke entsteht durch einen natürlichen Prozess, wenn bspw. der Gründernamen als Marke angesehen wird. Im nächsten Schritt wächst das Image, wobei die Marke anschliessend den Höhepunkt ihrer Reife erreicht. Darauffolgend geht die Marke in die Phase des Verfalls über, in der sie veraltet. In der letzten Phase stirbt die Marke (Lehu, 2006, S. 19).

Lehu (2006, S. 19–20) erläutert, dass die Veranschaulichung des Markenlebenszyklus hauptsächlich dazu dient, ein Bewusstsein für das Szenario eines möglichen Todes der Marke zu schaffen. Anhand einer Markenverjüngung wird deshalb sichergestellt, dass die Marke den Anteil an Reife zurückzugeben, den sie verloren hat (Lehu, 2006, S. 71).

Lehu (2006, S. 38–39) unterscheidet in Bezug auf das Markenalter einzelne Dimensionen: das chronologische Alter (*Chronological Age*), das biologische Alter (*Biological Age*), das kognitive Alter (*Cognitive Age*), das subjektive Alter (*Subjective Age*) und das von anderen wahrgenommene Alter (*Age Perceived by Others*). Die verschiedenen Dimensionen bildet Lehu (2006) auf einer Zeitachse ab, welche in Abb. 7 ersichtlich ist.

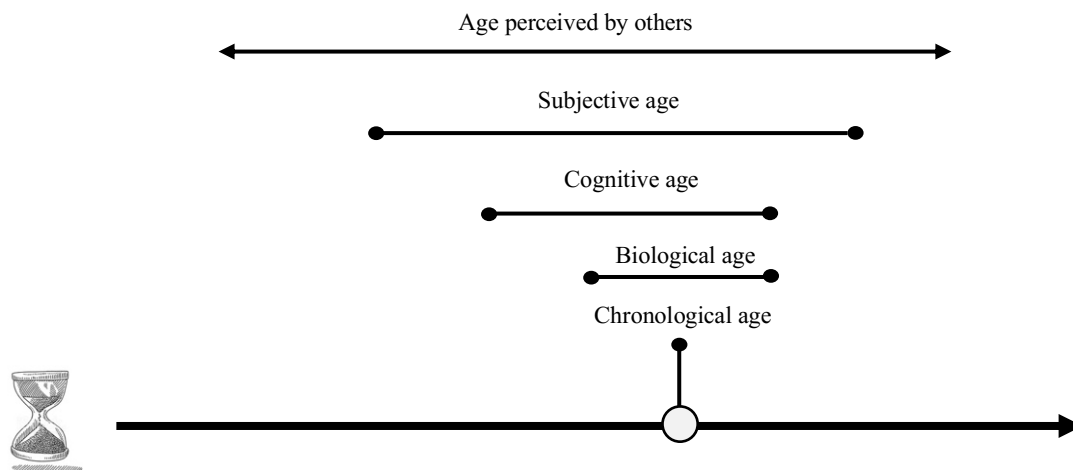


Abb. 7: Vergleich der Altersdimensionen einer Marke im Zeitgraph nach Lehu (Lehu, 2006, S. 39)

Im Vergleich zu den Erkenntnissen von Barak et al. (1981, S. 602–603) (s. Kap. 2.1.4) beziehen sich die Erkenntnisse nach Lehu (2006, S. 38–39) nicht auf das menschliche Alter, sondern auf das Markenalter, weshalb beide Modelle für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind.

Die Geburt einer Marke stellt den Startpunkt der Zeitachse dar. Auf dieser liegt das chronologische bzw. tatsächliche Alter der Marke seit deren Geburt in Jahren, Monaten und Tagen. Das biologische Alter einer Marke kann nicht exakt definiert werden, denn in Anbetracht ihres *Gesundheitszustands* ist eine Subjektivität gegeben. Diese hängt von unternehmensspezifischen Kriterien ab, welche zur Bewertung der Marke herangezogen werden. Zu unternehmensspezifischen Kriterien macht Lehu (2006) keine konkreten Beispiele. Das kognitive Alter ist das Alter, welches die Marke sich selbst zuschreibt. Durch das subjektive Alter wird das Spektrum vergrößert, indem eine Ausweitung des Bezugspunkts auf eine oder mehrere Gruppen erfolgt, weshalb das Intervall ausgedehnt wird. Beim wahrgenommenen Alter gibt es zwei Effekte: Erstens befindet sich das chronologische Alter stets in einem Intervall, das erweitert wird. Zweitens hat dieses keine Grenzen (Lehu, 2006, S. 38–39).

Nach Lehu (2006, S. 39) kann ein Individuum eine Marke ungeachtet ihres tatsächlichen resp. chronologischen Alters älter einschätzen. Auf der anderen Seite ist jedoch das Gegenteil möglich, sodass eine Marke als jünger empfunden wird, als sie ist. Deshalb ist das wahrgenommene Alter massgebend.

Das Alter eines Menschen wird nach Lehu (2006, S. 40) auf Basis der drei Elemente *Stimme*, *Körper* und *Gesicht* eingeschätzt. Analog dazu lässt sich über eine Marke

urteilen: Die Stimme steht für die Markenwerbung, der Körper für den Faktor, der die Existenz der Marke ermöglicht, d. h. die Verbraucher im Zielmarkt, und das Gesicht für die Produkte und/oder Dienstleistungen, welche den Namen der Marke tragen (Lehu, 2006, S. 40).

2.3.2 *Markenverjüngung in Bezug auf die Markenidentität*

Um eine negative Alterung hinsichtlich des wahrgenommenen Alters zu vermeiden, kann und muss eine Marke verändert werden. Allerdings gilt es, ihre Identität nicht zu verleugnen, weil die Marke ansonsten missverstanden werden könnte (Lehu, 2006, S. 100). Auch Schallehn (2012, S. 68–69) unterstreicht, dass sich eine Marke durch die Anpassung der Markenpositionierung weiterentwickeln lässt, um ihre Aktualität sicherzustellen. Jedoch muss dabei die Markenauthentizität beachtet werden. Diese ist nur gegeben, wenn die auftretende Lücke zwischen dem IST-Selbstbild und der angestrebten Markenpositionierung durch nach innen gerichtete Markenführungsmassnahmen wie ein markenorientiertes Personalmanagement oder die Kommunikation des SOLL-Selbstbilds geschlossen werden kann (Schallehn, 2012, S. 68–69). Zeigt eine Marke Alterungsanzeichen, besteht die Versuchung, ihre Identität jung und dynamisch auszurichten. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, denn gemäss der grundlegenden Bedeutung eines Audits sind solche Fehler zu verhindern. Im Zuge der Verjüngung einer Marke können Elemente der Markenidentität verändert werden. Es wäre aber ein Fehler, die alte Markenidentität durch eine neue zu ersetzen, da die Marke dann als widersprüchlich wahrgenommen werden kann. Wenn ein vollkommene Veränderung der Markenidentität gewünscht ist, ist es empfehlenswert, die Marke zunächst an ihr *Lebensende* zu bringen (Lehu, 2006, S. 81). Laut Lehu (2006, S. 82) sollten Änderungen der Markenidentität erst dann vorgenommen werden, wenn sie mit dem bestehenden Markenimage vereinbar sind. Bei Entscheidungen zur Veränderung der Markenidentität und beim Prozess, wie diese stattfinden soll, ist Vorsicht geboten. Die Veränderung ist zu begründen und ihre Entwicklung zu verfolgen (Lehu, 2006, S. 83).

Anhand von Markenverjüngungsmassnahmen ist es möglich, einen oder mehrere Bestandteile der Markenidentität zu verändern, jedoch muss das neu geschaffene Konstrukt auf das Markenimage und die Markenidentität ausgerichtet sein. Mit der Markenverjüngung wird darauf abgezielt, das Markenimage zu wandeln, damit es für die Konsumenten aktuell bleibt. Ohne die Aufrechterhaltung der Treue zu den Ursprüngen

der Marke werden die Bezugspunkte aufgelöst, an denen sich die Konsumenten orientieren. Ohne solche Bezugspunkte existiert keine Identifikation mit der Marke, weshalb diese verwässern und in der Wahrnehmung unscharf werden kann. Dadurch entsteht die Tendenz, dass Kunden die Marke vergessen (Lehu, 2006, S. 86).

2.3.3 Massnahmen zur Markenverjüngung

Lehu (2004, S. 142–144) sieht drei Ursachen der Markenalterung: das Angebot (*Offer*), das Ziel (*Target*) und die Kommunikation (*Communication*). Für alle Ursachen schlägt Lehu (2004, S. 140) mögliche Ausrichtungen der Markenverjüngung vor, welche sich wiederum in einzelne Verjüngungsmassnahmen unterteilen lassen. Die Erkenntnisse hält Lehu (2004, S. 140) in einem Ursachen-Massnahmen-Entscheidungsdiagramm fest, welches in Abb. 8 ersichtlich ist.

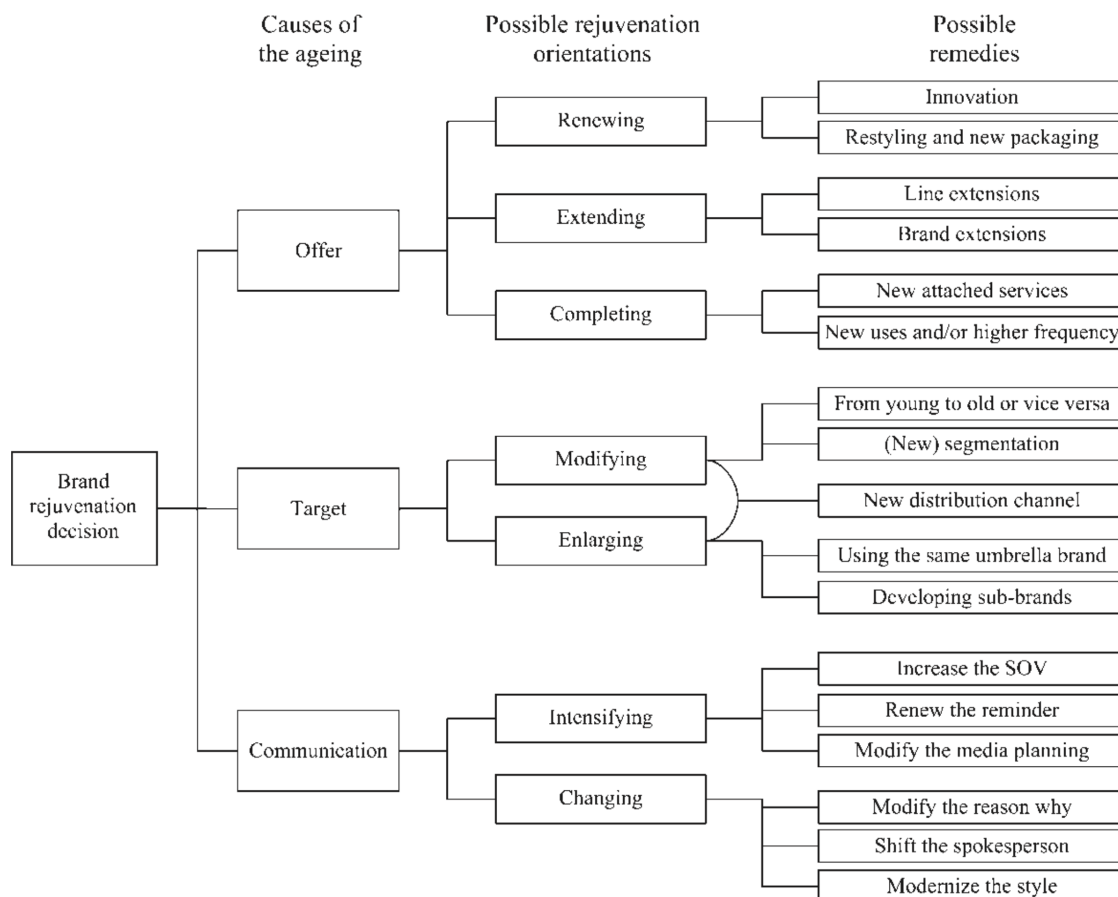


Abb. 8: Ursachen-Massnahmen-Entscheidungsdiagramm nach Lehu (Lehu, 2004, S. 140)

Die drei Ursachen sind zudem in Symptome untergliedert, die zeigen, dass eine Marke altert, bspw. die Verlangsamung der Produkteinführungen in der Kategorie *Angebot* oder eine sinkende Investition in die Kommunikation in der Kategorie *Kommunikation* (Lehu,

2004, S. 142–144). Nachfolgend werden die Symptome der drei Ursachen *Angebot*, *Zielgruppe* und *Kommunikation* erläutert.

Angebot

Sollte das Angebot die Ursache für die Alterung einer Marke sein, schlägt Lehu (2004, S. 140 & 146) vor, es zu erneuern, zu erweitern oder zu ergänzen. Durch die Erneuerung des Angebots ist es für die Marke möglich, Innovationen und/oder eine Neugestaltung des Produktangebots in Kombination mit der Überarbeitung der Produktverpackung zu erreichen (Lehu, 2004, S. 146). Eine andere Möglichkeit stellt die Produkterweiterung dar, die in Line- und Brand-Extensions unterteilt ist. Bei Line-Extensions wird eine bestehende Marke verwendet, um ein Marktsegment in ihrer Produktklasse zu erschliessen (Aaker & Keller, 1990, S. 27). Bei Brand-Extensions hingegen wird eine bestehende Marke verwendet, um in eine andere Produktklasse einzusteigen (Aaker & Keller, 1990, S. 27). Mit der Ergänzung wird darauf abgezielt, das Angebot zu vervollständigen. Die erste Möglichkeit hierbei ist es, neue Dienstleistungen mit den Produkten zu verbinden, um die Marke zeitgemäss zu gestalten. Bei der zweiten Möglichkeit wird die Nutzungshäufigkeit erhöht (Lehu, 2004, S. 146).

Zielgruppe

Falls die Zielgruppe die Ursache der Markenalterung darstellt, empfiehlt Lehu (2004, S. 146), sie zu ändern oder zu erweitern. Bei der Änderung der Zielgruppe werden bisherige Zielgruppen der Marke durch jüngere oder ältere Konsumentengruppen ersetzt. Der Fokus auf ältere Zielgruppen erscheint im Zusammenhang mit der Markenverjüngung paradox. Jedoch zeichnet sich eine junge Marke nicht durch eine junge Zielgruppe aus, sondern durch das Beibehalten oder das Steigern des Absatzes (Temporal, 2002). Die zweite Möglichkeit ist die Erweiterung der Zielgruppe, wobei die Frage aufkommt, ob die Dachmarke verwendet wird oder Submarken gebildet werden. Für beide Dimensionen (Änderung und Erweiterung der Zielgruppe) schlägt Lehu (2004, S. 146–147) vor, die Massnahme eines neuen Vertriebskanals zu prüfen.

Kommunikation

Liegt die Ursache der Markenalterung in der Kommunikation, rät Lehu (2004, S. 147), die Kommunikation zu intensivieren oder zu verändern. Hinsichtlich der Kommunikationsintensivierung besteht die Möglichkeit, den Share of Voice (SOV) zu forcieren, d. h. das Werbevolumen durch die Werbeausgaben zu erhöhen, um im

Wettbewerb mit der Konkurrenz erkannt zu werden (Eagle et al., 2005, S. 66). Sollte eine Marke an einem Ort nicht wahrgenommen werden, an dem die Zielgruppe zu erreichen vermutet wird, empfiehlt es sich, ebenfalls durch die Kommunikationsintensivierung die Konsumenten an die Marke zu erinnern und/oder die Medienplanung anzupassen. Falls eine Veränderung der Kommunikation angestrebt wird, ist es möglich, den *Reason Why* zu hinterfragen, den Sprecher zu wechseln oder den Kommunikationsstil zu verändern (Lehu, 2004, S. 147).

2.3.4 *Markenverjüngung als Ansatz zur Markenrepositionierung*

Feddersen (2010, S. 33) bezeichnet die Markenrepositionierung als «*die Variation funktionaler und/oder symbolischer Nutzenmerkmale einer bereits in den Markt eingeführten Marke mit der Absicht, die Nutzenassoziationen relevanter Zielgruppen zieladäquat zu verändern*». Laut Burmann et al. (2018, S. 107) ist eine einmalig festgelegte Markenpositionierung i. d. R. nicht statisch und kann durch externe Marktbedingungen, bspw. neue Mitbewerber oder veränderte Nachfragepräferenzen, eine Anpassung erfordern. Diese Marktdynamik verlangt eine laufende Überprüfung der Markenpositionierung, die ggf. verändert werden muss. Jener Prozess ist als Markenrepositionierung zu bezeichnen (Burmann et al., 2018, S. 107; Feddersen, 2010, S. 30). In diesem Zusammenhang verwenden Keuper und Hannemann (2009, S. 313) den Begriff *Repositionierungsintensität*. Mit diesem wird das Ausmass der von den relevanten Nachfragern wahrgenommenen Veränderung einer Markenposition für die funktionalen und/oder nicht funktionalen Nutzendimensionen zwischen zwei Zeitpunkten beschrieben (Burmann et al., 2018, S. 108; Recke, 2011, S. 62). Keuper und Hannemann (2009, S. 313) stellen in einem zweidimensionalen Repositionierungsmodell, welches in Abb. 9 ersichtlich ist, die Repositionierungsintensität dar.

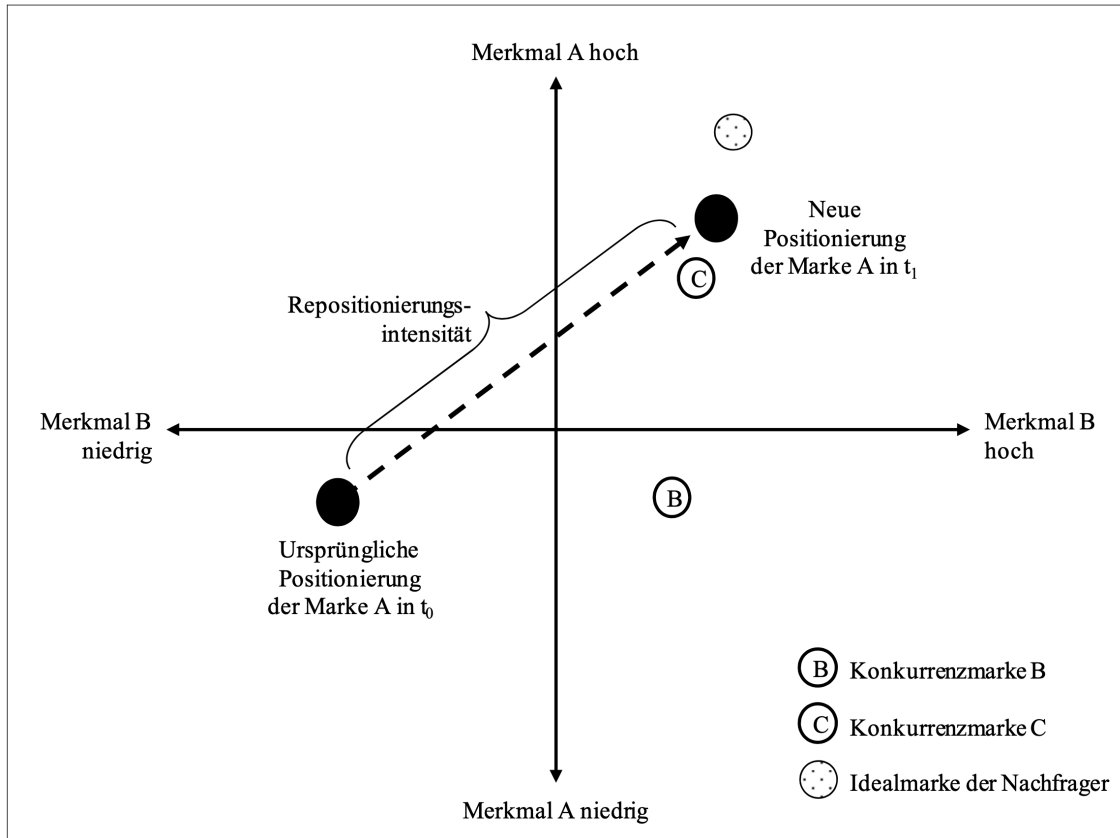


Abb. 9: Zweidimensionales Repositionierungsmodell nach Keuper und Hannemann (Keuper & Hannemann, 2009, S. 313)

Bei der Markenrepositionierung sind grundsätzlich drei Ansätze zu unterscheiden: Nutzenmodifikation durch Aktualitätssicherung, Nutzenmodifikation durch Verjüngung und proaktive Identitätsänderung (Burmam et al., 2018, S. 109).

Im Rahmen der Aktualitätssicherung sind kontinuierlich Massnahmen durchzuführen, damit die Marke als zeitgemäss interpretiert wird (Burmam et al., 2018, S. 109). Dabei ist die frühzeitige Erkennung von Trends zentral (Meffert et al., 2015, S. 94). Der Grundgedanke dieses Ansatzes geht mit der Anti-Aging-Strategie von Lehu (2006, S. 145 ff.) einher, der damit die Achtsamkeit gegenüber Marktveränderungen mit adaptiven Massnahmen der Markenführung unterstreicht.

Der zweite Ansatz ist die Verjüngung der Marke, welche sich im Vergleich zur Aktualitätssicherung darin unterscheidet, dass nicht dieselbe, sondern eine neue Zielgruppe angesprochen wird (Burmam et al., 2018, S. 111). Burmam et al. (2018, S. 111) beziehen sich hierbei explizit auf eine jüngere Zielgruppe, jedoch ist nach Lehu (2006, S. 126) auch die Ansprache einer älteren Zielgruppe zur Markenverjüngung möglich.

Die proaktive Identitätsänderung stellt den dritten Ansatz der Markenrepositionierung dar. Sie ist meist aufgrund grosser Veränderungen, wie bspw. durch wachsenden Wettbewerb oder kürzere Produktlebenszyklen, im Umfeld der Marke nötig (Burmam et al., 2018, S. 112).

2.4 Zwischenfazit

Die Erkenntnisse aus der Literatur zeigen, dass eine Markenverjüngung jede Marke betrifft sowie in allen Branchen und Unternehmen vorzufinden ist (Lehu, 2006, S. 31). Der Alterungsprozess einer Marke erfordert somit Verjüngungsmassnahmen, damit die Marke im Markt attraktiv und relevant bleibt (Franzen et al., 1999). Die Herausforderung besteht jedoch in der Frage, inwieweit eine Marke verjüngt werden darf, damit sie nicht inkonsistent bzw. widersprüchlich ist und weiterhin generationsübergreifend als authentisch wahrgenommen wird.

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine qualitative Analyse. Nach Hussy et al. (2013, S. 10) werden für den qualitativen Ansatz keine Hypothesen erarbeitet, sondern stattdessen wie in Abb. 10 zu sehen aus den Erkenntnissen der Literatur zwei Annahmen abgeleitet, welche zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage in Kap. 1.2 dienen.

- Annahme 1 (A1): Die Massnahmen zur Markenverjüngung gefährden die Markenkonsistenz.
- Annahme 2 (A2): Die Massnahmen zur Markenverjüngung gefährden die Markenauthentizität.

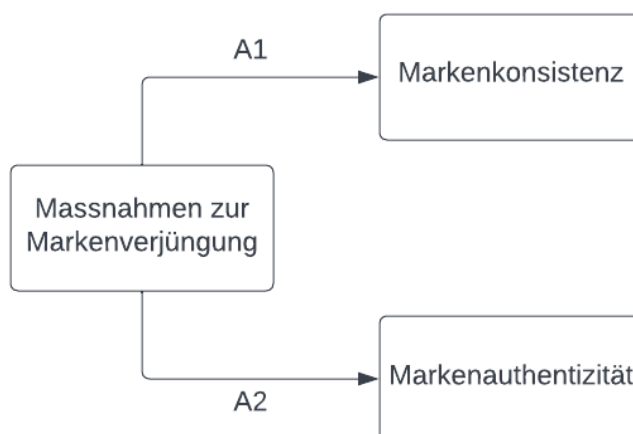


Abb. 10: Annahmen (eigene Darstellung)

3 Empirischer Teil

In diesem Kapitel wird das ausgewählte Forschungsdesign erläutert und auf den Aufbau sowie die Durchführung der empirischen Untersuchung eingegangen. Anschliessend werden das Auswertungsverfahren der empirischen Untersuchung und die Herleitung der erarbeiteten Kategoriensysteme beschrieben.

3.1 Forschungsdesign

Nach Gläser und Laudel (2010, S. 26) lassen sich in der empirischen Sozialforschung zwei Forschungsstrategien ableiten: der quantitative und der qualitative Ansatz.

Die quantitative Forschungsstrategie, auch als *nomothetisch-deduktiv* oder *theorietestend* bezeichnet, beinhaltet das Ziel, nach Kausalzusammenhängen zu suchen (Gläser & Laudel, 2010, S. 26). Sie umfasst die Überprüfung aufgestellter Hypothesen, die Analyse von Merkmalsausprägungen und das Treffen allgemeingültiger Aussagen (Schumann, 2018, S. 149). Dieser Prozess erfolgt durch standardisierte Datenerhebungen und statistische Tests, wobei eine grosse Zahl von Fällen einbezogen werden muss, um Aussagen über einen Sachverhalt treffen zu können (Gläser & Laudel, 2010, S. 26–27).

Hingegen wird bei der qualitativen Forschungsstrategie, auch als *induktiv* oder *theoriegenerierend* bezeichnet, nach Kausalmechanismen gesucht, die unter bestimmten Bedingungen bestimmte Effekte haben (Gläser & Laudel, 2010, S. 26). Sie bezieht sich auf Menschen und deren Situation (Schumann, 2018, S. 149). Nach Kepper (2008, S. 178) wird beim qualitativen Ansatz versucht, die Wahrnehmungen der untersuchten Personen zu inkludieren, um den Forschungsgegenstand vollständig zu erfassen und zu interpretieren. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung ist die qualitative auf das Erkennen, Beschreiben und Verstehen von Zusammenhängen ausgerichtet (Kepper, 2008, S. 178). Gemäss Mayring (2015, S. 25) kann die qualitative Forschungsstrategie auch verwendet werden, um durch Theorien und Kausalitätsannahmen eine Basis zu bilden, damit sich Theorien oder Hypothesen umformulieren lassen.

Um die Zielsetzung aus Kap. 1.2 zu erreichen, sind das Fachwissen, die Wahrnehmungen und die Erfahrungen von Experten notwendig. Einerseits wurde zur Beantwortung der Hauptfragestellung das praxisbezogene Wissen von Generationenforschern abgefragt, um ein tieferes Verständnis der unterschiedlichen Generationen zu schaffen, und andererseits das Fachwissen von Markenexperten, die in der Praxis eine Markenverjüngung begleitet und umgesetzt haben. Deshalb wurde die qualitative

Forschungsstrategie in Form von Experteninterviews ausgewählt, um Erkenntnisse aus den Gesprächen zu gewinnen und sie innerhalb der Expertengruppen vergleichbar zu machen.

Die Experteninterviews erfolgten im Rahmen von Leitfadengesprächen. Nach Hussy et al. (2013, S. 227) eignen sich solche v. a. dann, wenn zum Untersuchungsgegenstand Erkenntnisse vorliegen, die bei der Erstellung des Leitfadens nützlich sind. Zudem eignen sich Leitfadengespräche, um die Sichtweisen der befragten Personen zu vergleichen (Hussy et al., 2013, S. 227). Beide Aspekte treffen auf die vorliegende Arbeit zu.

3.2 Qualitative Experteninterviews

In diesem Teilkapitel werden die zentralen Bestandteile des ausgewählten Forschungsdesigns bzw. des qualitativen Experteninterviews erläutert.

3.2.1 Leitfaden

Nach Bogner et al. (2014, S. 27) haben Leitfäden eine doppelte Funktion. Einerseits dienen sie zur Strukturierung des Themenfelds und andererseits sind sie ein Hilfsmittel in der Erhebungssituation. Bestandteil der Interviewleitfäden sind theoriegeleitete Fragen, die dem Interviewpartner gestellt werden. Zudem gewährleistet der Leitfaden, dass die erforderlichen Informationen in einer Vielzahl von Interviews erhoben werden können (Gläser & Laudel, 2010, S. 142–143). Die beiden erarbeiteten Leitfäden waren das Resultat der Operationalisierung und dienten zugleich als Messinstrument (Bogner et al., 2014, S. 28).

In einem halbstandardisierten Interview werden die Handlungen vom Interviewer durch den Fragebogen vereinheitlicht, wobei es dem Interviewpartner jedoch freigestellt ist, wie er antwortet (Gläser & Laudel, 2010, S. 41). Ein weiteres Merkmal eines Leitfadeninterviews ist, dass dieses Fragen enthält, die beantwortet werden müssen, aber weder die Reihenfolge noch die Formulierung der Fragen ist verbindlich (Gläser & Laudel, 2010, S. 42). Nach Patton (1990, S. 295) sind diese offen, unkompliziert, neutral und klar zu formulieren. Bogner et al. (2014, S. 33) heben hervor, die Forschungsfragen nicht zu für die Interviewpraxis taugliche Fragen abzuändern. Das Ziel in der Interviewpraxis ist es, eine Gesprächssituation mit dem Interviewpartner aufzubauen, um deutungsbasierte Informationen oder wertvolle Aussagen bzw. Bewertungen zu gewinnen (Bogner et al., 2014, S. 33). Ausserdem sind dichotome Fragen, d. h. Ja-Nein- oder Richtig-Falsch-Fragen zulässig, jedoch sollten sie mit Bedacht eingesetzt werden,

weil sie zu Suggestivfragen führen können (Gläser & Laudel, 2010, S. 132). Es empfiehlt sich, die Fragen an die Alltagssprache angenähert zu formulieren, wobei hypothetische Fragen zu vermeiden sind (Gläser & Laudel, 2010, S. 145). Das Interview endet mit einer Abschlussfrage. Diese kann bspw. dazu dienen, dass der Interviewpartner bedeutsame Gesprächsthemen unterstreicht oder ein persönliches Abschlusswort äussert (Gläser & Laudel, 2010, S. 148–149). Die Anzahl der Fragen in den beiden erarbeiteten Interviewleitfäden wurde auf acht festgelegt, was nach Gläser und Laudel (2010, S. 144) innerhalb einer Stunde durchführbar ist.

Nach Erarbeitung der beiden Leitfäden wurden die Fragen zusammen mit dem Betreuer auf ihre Formulierung, Relevanz, Verständlichkeit und Logik geprüft. In einem zweiten Schritt wurden sie im Rahmen eines Pretests kontrolliert (Bogner et al., 2014, S. 32–34). Der Leitfaden der Generationenforscher wurde mit einer Spezialistin des Bereichs Learning & Development getestet. In der Praxis arbeitet sie mit unterschiedlichen Generationen zusammen und fördert das unternehmensinterne Lernen. Der Fragebogen der Markenexperten wurde mit einem HR-Marketing-Spezialisten durchgeführt, der für die Pflege der Arbeitgebermarke verantwortlich ist und Grundwissen im Zusammenhang mit der Markenführung hat. Die beiden Interviews dauerten jeweils 40 Minuten. Danach wurden Rückmeldungen aufgenommen und besprochen. Als Verbesserungsmassnahmen wurden in beiden Leitfäden zwei bis drei Fragen umformuliert, um sie verständlicher zu gestalten.

Der Leitfaden für die Generationenforscher umfasste das Ziel, Teilforschungsfrage 1 und 2 zu beantworten, also welche Bedürfnisse die unterschiedlichen Generationen haben und wie sich die Bedürfnisse voneinander differenzieren. Dazu wurden die drei Hauptkategorien *Generationen und Kohorten*, *Einflüsse*, *Eigenschaften und Werte* sowie *Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte* erstellt, welche jeweils zwei bis drei theoriegeleitete Fragen beinhalteten. Bei der ersten Frage handelte es sich nach Gläser und Laudel (2010, S. 148) um eine Anwärfrage, um dem Interviewpartner zu Beginn des Gesprächs ein sicheres Gefühl zu geben.

Der Leitfaden für die Markenexperten diente dem Ziel, Teilforschungsfrage 3 und 4 zu beantworten, also wie sich eine Marke wandeln, aber sich gleichzeitig treu bleiben kann, und welche Einschränkungen für traditionelle Marken bestehen. Hierzu wurden für die

drei Hauptkategorien *Anpassungsfähigkeit einer Marke*, *Markentransformation* und *traditionelle Marken* theoriegeleitete Fragen erarbeitet.

Nach der Anwendung beider Interviewleitfäden wurde der Interviewpartner zusätzlich gefragt, ob er relevante Aspekte des Themas hervorheben möchte. Dies bringt zwei Vorteile mit sich: Einerseits kann der Interviewpartner über den Inhalt der Frage selbst bestimmen, was angenehm für ihn ist. Andererseits erhöht sie die Offenheit des Gesprächs, indem nochmals Informationen angesprochen werden, welche in der Vorbereitung nicht einbezogen wurden (Gläser & Laudel, 2010, S. 149). Nachfolgend wird für beide Leitfäden erläutert, wie die Interviewfragen hergeleitet wurden. Die Interviewleitfäden sind in Anhang A ersichtlich.

Atteslander et al. (2010, S. 46) definieren als Operationalisierung «*die Schritte der Zuordnung, von empirisch fassbarem, zu beobachtenden oder zu erfragten Indikatoren zu einem theoretischen Begriff.*» Damit ist es möglich, Phänomene messbar zu machen (Atteslander et al., 2010, S. 46). Die beiden erarbeiteten Interviewleitfäden dienen im Rahmen der Operationalisierung als Erhebungsinstrument zur Informationsaufnahme (Bogner et al., 2014, S. 28). Im Folgenden wird auf den Aufbau der beiden Leitfäden eingegangen. Dabei wird die theoretische Herleitung der Interviewfragen aufgezeigt. Es werden bewusst Textpassagen aus der Theorie herangezogen, um die theoriegeleitete Bezugsstelle klar aufzuzeigen. Zunächst wird auf die Interviewfragen der Generationenforscher eingegangen und anschliessend auf die der Markenexperten.

Hauptkategorie 1: Generationen und Kohorten

In der Literatur wird über die Abgrenzung zwischen den Begrifflichkeiten *Kohorte* und *Generation* debattiert (Pfeil, 2017, S. 54). Einige Autoren verwenden den Begriff *Kohorte* als Synonym für *Generation* (Gardiner et al., 2013, S. 639; Tavolato, 2016, S. 4; Thach et al., 2021, S. 2), wobei andere Autoren eine klare Differenzierung sehen (Eberhardt, 2021, S. 44; Ryder, 1985; Schewe & Noble, 2000).

- Frage 1: Wie sind Generationen von Kohorten konkret abzugrenzen?

Die Autoren haben unterschiedliche Ansichten der zeitlichen Einordnung der Generationen, weshalb sich die Trennlinien zwischen diesen überlappen (Bruch et al., 2010, S. 91; Klaffke, 2021, S. 24; Pfeil, 2017, S. 64; Tavolato, 2016, S. 31). Diese Erkenntnis machte ebenfalls Markert (2004). Solche Umstände können dazu führen, dass

zunächst nicht klar ist, welcher Generation sich eine Person zugehörig fühlt (Tavolato, 2016, S. 61).

- Frage 2: Wie fest sind die Grenzen zwischen den Generationen verankert?

Die Erkenntnisse von Tavolato (2016) zeigen, dass sich die Generationen weiterentwickeln. So verfügen die Babyboomer heute über eine umfassende Erfahrung mit modernen Arbeits- und Kommunikationsmitteln wie Computern oder Smartphones, obwohl ihnen der Umgang mit technologischen Endgeräten nicht zugeschrieben wird (Tavolato, 2016, S. 45). Sie haben gelernt, diese zu ihrem Vorteil zu nutzen.

- Frage 3: Wie starr sind die Generationen und können sie sich weiterentwickeln?

Hauptkategorie 2: Einflüsse, Eigenschaften und Werte

Nach Mannheim (1928) und Höpflinger (2022) haben die Generationen unterschiedliche Identitäten, Werte, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, welche durch historische Geschehnisse beeinflusst wurden. Gemäss dem Konzept der Generationentheorie haben Generationen, welche dieselben politischen, wirtschaftlichen und sozialen Ereignisse erlebt haben, ähnliche Überzeugungen, Werte und Verhaltensweisen entwickelt (Thach et al., 2021, S. 1). Die Einflüsse dieser Ereignisse sind jedoch altersgruppen- bzw. kohortenspezifisch (Tavolato, 2016, S. 29).

- Frage 4: Wie wirken sich generationsbezogene Einflüsse, Eigenschaften und Werte auf das Konsumverhalten oder auf Konsumpräferenzen der jeweiligen Generationen aus?
- Frage 5: Welche Ereignisse prägen v. a. die Generation Z (bspw. die Coronapandemie oder der Ukrainekrieg)?

Hauptkategorie 3: Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte

Es ist vorstellbar, dass Alterseffekte Menschen durch ihren biologischen Alterungsprozess verändern. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ein Mensch in einem bestimmten Alter ähnliche Einstellungen hat wie eine Person der Vorgeneration im gleichen Alter. Gemäss dieser Hypothese verändern sich die Bedürfnisse während des Alterungsprozesses ebenfalls (Hertel et al., 2013, S. 132).

- Frage 6: Wie verändern sich die Bedürfnisse der Generationen in Anbetracht ihres Alterungsprozesses?

Innerhalb der Lebensphasen treten Ereignisse wie die Einschulung oder eine Heirat auf. Klaffke (2021, S. 49) und Pfeil (2017, S. 55) zählen diese zu den Periodeneffekten. Laut der zweiten Hypothese von Bruch et al. (2010) verändern sich die Werte und Einstellungen eines Menschen abhängig von seinen Lebensumständen resp. seiner Lebensphase.

- Frage 7: Wie verändern die Lebensphasen, in denen sich ein Individuum einer bestimmten Generation befinden kann, die Bedürfnisse der einzelnen Generationen?
- Frage 8: Welche Lebensphasen haben einen prägenden und starken Einfluss auf ein Individuum?

Nachfolgend werden die theoriegeleiteten Interviewfragen der Generationenforscher aufgezeigt.

Hauptkategorie 1: Anpassungsfähigkeit einer Marke

Im Zuge der Verjüngung können Elemente der Markenidentität verändert werden. Es wäre jedoch ein Fehler, die alte Markenidentität durch eine neue zu ersetzen (Lehu, 2006, S. 81). Anhand von Verjüngungsmassnahmen ist es möglich, einen oder mehrere Bestandteile der Markenidentität zu verändern, jedoch muss das neu geschaffene Konstrukt kohärent sowie auf das Markenimage und die Markenidentität ausgerichtet sein (Lehu, 2006, S. 86).

- Frage 1: Welche Aspekte einer Markenidentität müssen bei einer Verjüngung beachtet und welche dürfen keinesfalls verändert werden?
- Frage 2: Angenommen, eine Marke ist Markenführerin bei der Generation X. Kann sie auch gleichzeitig bei der Generation Z Markenführerin sein, ohne dass sie an Authentizität verliert, oder muss sie sich nur auf eine Generation fokussieren?

Die Konsistenz ist bei Individuen gegeben, wenn die Kombination der Persönlichkeitsmerkmale widerspruchsfrei ist (Burmam et al., 2018, S. 24; Wiedmann, 2004, S. 1041).

- Frage 3: Wie kann man bei einer Markenverjüngung feststellen, dass man widersprüchlich wird?

Hauptkategorie 2: Markentransformation

Die Marktdynamik verlangt eine laufende Überprüfung der Markenpositionierung, die ggf. verändert werden muss. Dieser Prozess ist als Markenrepositionierung zu bezeichnen (Burmam et al., 2018, S. 107; Feddersen, 2010, S. 30). Ein Ansatz ist die Verjüngung der Marke, welche sich im Vergleich zur Aktualitätssicherung darin unterscheidet, dass nicht dieselbe, sondern eine neue Zielgruppe angesprochen wird (Burmam et al., 2018, S. 111).

- Frage 4: Gibt es Marken, die nicht transformierbar sind oder sich nicht verjüngen lassen?
- Frage 5: Welche Prozessschritte muss eine Marke in einer Transformation zur Markenverjüngung durchlaufen und sind alle Prozessschritte einzuhalten?

Um eine negative Alterung hinsichtlich des wahrgenommenen Alters zu vermeiden, kann und muss eine Marke verändert werden. Allerdings gilt es, ihre Identität nicht zu verleugnen, weil die Marke ansonsten missverstanden werden könnte (Lehu, 2006, S. 100). Auch Schallehn (2012, S. 68–69) unterstreicht, dass sich eine Marke durch die Anpassung der Markenpositionierung weiterentwickeln lässt, um ihre Aktualität sicherzustellen.

- Frage 6: Angenommen, alle Schritte zur Markenverjüngung wurden intern abgeschlossen: Woran kann die Verjüngung am Markt scheitern?
- Frage 7: Welche Gegenmassnahmen können im Fall des Scheiterns der Markentransformation eingeleitet werden?

Hauptkategorie 3: traditionelle Marken

Nach Yang und Shen (2010, S. 336) werden traditionelle Marken für ihre Geschichte und reiche Kultur geschätzt. Bei einer jahrzehnte- oder jahrhundertelangen Geschäftstätigkeit weist eine traditionelle Marke i. d. R. einen hohen Wert auf, der für neue Marken nicht umgehend erreicht werden kann. Im Fall traditioneller Marken wird auf eine lange Geschichte mit unterschiedlichen Generationen von Produkten oder Dienstleistungen zurückgeblickt (Yang & Shen, 2010, S. 336).

- Frage 8: Wie müssen Marken, die sich als traditionell positionieren, mit der Markenverjüngung umgehen?

3.2.2 *Auswahl und Rekrutierung der Experten*

Nach Gläser und Laudel (2010, S. 11–12) ist als Experte eine Person zu definieren, die besondere Informationen zu einem Sachverhalt hat. Unmittelbar am Sachverhalt beteiligte Personen verfügen über solches Expertenwissen, das aufgrund der individuellen Position und der persönlichen Beobachtungen eine andere Perspektive auf den Sachverhalt bietet (Gläser & Laudel, 2010, S. 11). Laut Bogner et al. (2014, S. 34) ist die Auswahl der Experten in erster Linie an den erarbeiteten Forschungsfragen ausgerichtet. Es gilt zu prüfen, welche Personen für den Sachverhalt das erforderliche Wissen aufweisen (Gläser & Laudel, 2010, S. 117). Für die vorliegende Arbeit wurden einerseits Generationenforscher als Experten definiert, die sich im Kontext mit dem Generationenkonzept auseinandersetzen. Zur Erarbeitung des zweiten Leitfadens wurden andererseits Markenexperten aus Schweizer Agenturen berücksichtigt, die in der Praxis Markenverjüngungsprozesse begleitet und umgesetzt haben.

Die Anfrage mehrerer Experten ermöglichte es, unterschiedliche Ansichten und Informationen in den Sachverhalt zu inkludieren (Gläser & Laudel, 2010, S. 117). Jedoch waren manche Experten aufgrund von Arbeitsbelastung in ihrer Verfügbarkeit eingeschränkt (Gorden, 1975, S. 196–197). Bei der Selektion der Experten wurde das Top-down-Verfahren nach Hussy et al. (2013, S. 196–197) angewendet. Das Top-down-Verfahren besagt, dass die Kriterien für die Zusammensetzung der Stichprobe bereits vor der Untersuchung festgelegt werden (Hussy et al., 2013, S. 196–197).

Bei der Auswahl der Generationenforscher wurde darauf geachtet, dass diese einen wissenschaftlichen Hintergrund oder eine tertiäre Ausbildung in der Soziologie oder in Alterswissenschaften haben. Idealerweise forschen sie im Kontext der Gerontologie an einer Hochschule im deutschsprachigen Raum, d. h. in der Schweiz, Deutschland oder Österreich. Demzufolge wurden Anfragen an Organisationen und Hochschulen im deutschsprachigen Raum versendet.

Hinsichtlich der Markenexperten wurde explizit berücksichtigt, dass diese in Schweizer Agenturen arbeiten und Unternehmen in der Markenführung beraten. Ausserdem wurde festgelegt, dass sie mindestens einen Markenverjüngungsprozess in der Praxis begleitet und unterstützt haben. Durch die definierten Kriterien wurde sichergestellt, dass die angefragten Experten beider Gruppen Informationen zur Beantwortung der zu Beginn formulierten Forschungsfrage boten.

Die Experten wurden elektronisch in schriftlicher Form kontaktiert. Bei einer Absage wurde darauf geachtet, den angefragten Experten um eine Empfehlung eines weiteren Experten zu bitten. Bei diesem Schneeballprinzip wurde überprüft, dass die angefragten Experten nicht zu einem bestimmten Netzwerk gehören (Bogner et al., 2014, S. 35). Für beide Gruppen wurden insgesamt 52 Personen angefragt.

Tabelle 3 gibt eine Übersicht über die befragten Generationenforscher. Es wurden 23 Generationenforscher angefragt, wovon 14 keine Rückmeldung gaben. Zwei Personen meldeten sich zurück, reagierten jedoch trotz mehrmaliger Erinnerungsschreiben nicht mehr. Vier Generationenforscher sagten für das Interview ab. Der Hauptgrund war, dass die aktuelle Arbeitsbelastung keine Kapazität für ein Gespräch erlaubte. Abschliessend erteilten drei Generationenforscher eine Zusage.

Tab. 3: Übersicht über angefragte Generationenforscher (eigene Darstellung)

Merkmal	Anzahl
Angefragte Personen	23
Keine Rückmeldung	14
Erstrückmeldung ohne weitere Gegenrückmeldung	2
Absage	4
Zusage	3

In Tab. 4 ist ersichtlich, welche Generationenforscher sich für ein Interview bereit erklärten. Es gilt hervorzuheben, dass Prof. Dr. Jonathan Bennett in seinen Forschungsarbeiten den Fokus auf die älteren Generationen legt, d. h. auf Personen über 50 Jahre. Dies wurde im Interview entsprechend berücksichtigt.

Tab. 4: Interviewpartner Generationenforscher (eigene Darstellung)

Organisation/Hochschule	Vor- und Nachname	Funktion	Dauer des Gesprächs
SAGW Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften	Dr. Markus Zürcher	Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung	1 Std. und 4 Min.
Universität Zürich	Prof. Dr. François Höpflinger	Soziologe, Alters- und Generationenforscher	52 Min.
Berner Fachhochschule	Prof. Dr. Jonathan Bennett	Co-Leiter Institut Alter	49 Min.

Tabelle 5 zeigt, dass insgesamt 29 Markenexperten für ein Interview angefragt wurden, wovon sich 15 nicht zurückmeldeten. Drei Personen gaben eine Erstrückmeldung, jedoch ohne weitere Gegenrückmeldung. Trotz mehrmaliger Erinnerungsschreiben folgten keine Antworten mehr. Fünf Markenexperten erteilten eine Absage. Zu erwähnen ist ebenfalls,

dass mit einem Markenexperten ein Interview aufgesetzt worden war, das jedoch aufgrund von Terminkollisionen seitens des Markenexperten zweimal verschoben wurde. Schlussendlich gab es eine Absage. Insgesamt erklärten sich sechs Markenexperten für ein Interview bereit.

Tab. 5: Übersicht über angefragte Markenexperten (eigene Darstellung)

Merkmal	Anzahl
Angefragte Personen	29
Keine Rückmeldung	15
Erstrückmeldung ohne weitere Gegenrückmeldung	3
Absage	5
Zusage	6

Tabelle 6 zeigt, welche Markenexperten interviewt wurden. Wie bereits erläutert, arbeiten alle in Schweizer Agenturen, die Unternehmen im Bereich der Markenführung begleiten.

Tab. 6: Interviewpartner Markenexperten (eigene Darstellung)

Unternehmen	Vor- und Nachname	Funktion	Dauer des Gesprächs
Creafactory AG	Dr. Werner Schaeppi	Mitinhaber und Projektleiter	46 Min.
Erdmannpeisker GmbH	Gabriel Peisker	Agenturgründer, Creative Director	53 Min.
Geyst AG	Johannes Just	Kreation	38 Min.
Markenfels AG	Gernot Honsel	Geschäftsführer	46 Min.
Process AG	Markus Hammer	Creative Director / GL	38 Min.
Serviceplan Suisse AG	Peter Schäfer	Chief Strategy Officer / Management	59 Min.

Für die vorliegende Arbeit wurden halbstandardisierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Die Experteninterviews mit beiden Gruppen, d. h. mit den Generationenforschern und den Markenexperten, erfolgten unabhängig voneinander und in gemischter Reihenfolge. Es wurde darauf geachtet, Ort und Zeit so zu vereinbaren, dass den Experten möglichst wenig Aufwand entstand (Gläser & Laudel, 2010, S. 165). Deshalb wurden die Interviews digital über die Plattform Microsoft Teams durchgeführt, weshalb die Interviewpartner und der Interviewer Flexibilität in der örtlichen Organisation hatten. Auch erfolgten sie zu einer Zeit, die den Experten entgegenkam. Die Experteninterviews fanden vom 12.04. bis zum 02.05.2022 statt. Die Termine wurden mindestens zwei Wochen vor dem Interview festgelegt. Als durchschnittliche Interviewdauer wurden 45 Minuten angestrebt, jedoch endeten die Gespräche in der Umsetzung entweder zehn Minuten vorher oder erstreckten sich bis auf 60 Minuten. Das Interview begann mit einer

Vorstellung der eigenen Person und der Erläuterung des Forschungsgegenstands (Gläser & Laudel, 2010, S. 144).

3.2.3 *Forschungsethik*

Nach Gordon (1975, S. 138) ist unter Ethik die Anwendung von Werten auf ein menschliches Verhalten zu verstehen. Gläser und Laudel (2010, S. 48) unterstreichen die Relevanz und den Einbezug von Forschungsethik in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Einerseits müssen die Rechte und die Interessen der Interviewpartner ernst genommen werden. Andererseits muss sowohl die unmittelbare Kooperation als auch die Interaktion mit ihnen den ethischen Grundsätzen der Gesellschaft entsprechen (Gläser & Laudel, 2010, S. 49). Das oberste Gebot der Forschungsethik lautet, den Menschen, die in das Forschungsprojekt einbezogen werden, keinen Schaden zuzufügen (Gläser & Laudel, 2010, S. 50). Die Partizipation am Forschungsprojekt muss durch die zur Verfügung gestellten Informationen, die sich auf das Ziel der Forschungsarbeit beziehen, frei von den Personen abgewogen werden (Bogner et al., 2014, S. 88; Gläser & Laudel, 2010, S. 50 & 54). Hinsichtlich der genannten Informationen ist zu gewährleisten, dass diese in einer Form mitgeteilt werden, die nicht das Antwortverhalten der angefragten Person beeinflussen kann (Gläser & Laudel, 2010, S. 54). Ausserdem gilt es, die Anonymität der Interviewpartner zu wahren (Bogner et al., 2014, S. 89; Gläser & Laudel, 2010, S. 55). So wird sichergestellt, dass Informationen, die eine Identifikation des Interviewpartners ermöglichen, weggelassen oder verändert werden.

Für die vorliegende Arbeit wurden die angefragten Personen im Kontext der Forschungsethik sachlich über das Ziel der Forschung informiert. Obwohl der Vorversand des Interviewleitfadens die Gefahr barg, die Gesprächsstruktur stärker auf den Leitfaden auszurichten, wurde dieser im Vorfeld dennoch an die Experten versendet, damit sich deren Unsicherheiten minimieren liessen und Vertrauen aufgebaut werden konnte (Bogner et al., 2014, S. 30). Vor dem Gespräch wurden die Interviewpartner darüber in Kenntnis gesetzt, dass das Interview sowohl akustisch als auch visuell aufgezeichnet und transkribiert würde. Diese Information akzeptierten alle Interviewpartner. Die Vor- und Nachnamen sowie die Funktion der Interviewpartner erhalten lediglich der Betreuer und die Co-Betreuerin. Sollte die vorliegende Arbeit an die Experten versendet werden, werden die Vor- und Nachnamen, die Funktionen sowie

die personenbezogenen Angaben in der Transkription anonymisiert, sodass kein Rückschluss auf die Identität der Interviewpartner möglich ist.

3.2.4 Aufzeichnung und Transkription

Auf eine handschriftliche Protokollierung wurde verzichtet, da sie im Gegensatz zur Tonaufzeichnung mit hohen Informationsverlusten und -veränderungen verbunden ist (Gläser & Laudel, 2010, S. 157). Die durchgeführten Experteninterviews wurden vollständig transkribiert. Als Alternative bestand die Möglichkeit, sie nochmals anzuhören und die zentralen Aussagen zu notieren. Dies wurde jedoch abgelehnt, da dieses Vorgehen methodisch zu einer nicht zu kontrollierenden Reduktion von Informationen führt (Gläser & Laudel, 2010, S. 193). Gläser und Laudel (2010, S. 193) empfehlen, alle Pausen, Lachlaute oder paraverbale Äusserungen wie *hm* oder *äh* festzuhalten. Für die vorliegende Arbeit wurden paraverbale Äusserungen jedoch ausgelassen, da diese Detailtreue in konstruierenden Untersuchungen nicht notwendig ist (Gläser & Laudel, 2010, S. 193). Ausserdem wurden Schweizer bzw. mundartliche Begriffe nicht in das Hochdeutsche übersetzt (Bogner et al., 2014, S. 42). Zudem wurde darauf geachtet, die Standortorthografie zu verschriften und keine literarische Umschrift zu verwenden, bspw. *hast du* anstelle von *haste* (Gläser & Laudel, 2010, S. 194). Ausdrücke, die einer Aussage eine andere Bedeutung verleihen können, bspw. Lachen oder Seufzen, wurden in Klammern notiert (Dresing & Pehl, 2018, S. 22). Stottern wurde ausgelassen und Wortdopplungen wurden erfasst, wenn sie bewusst als Stilmittel zur Betonung zum Einsatz kamen (Dresing & Pehl, 2018, S. 21). Sowohl die gestellten Fragen des Interviewers als auch die Antworten des Interviewpartners wurden mit einem Absatz abgegrenzt. Die Beiträge des Interviewers wurden mit dem Buchstaben *I* und jene des Interviewpartners mit dem Buchstaben *B* vermerkt (Dresing & Pehl, 2018, S. 22). Die Zeitdauer wurde zu Beginn eines Beitrags im Format *##hh:mm:ss#* angegeben. Die Transkriptionen aller Interviews erfolgten mit der Software *f4transkript*; sie sind dem Anhang B beigelegt.

3.3 Auswertungsverfahren

Nach Gläser und Laudel (2010, S. 47) eignet sich die qualitative Inhaltsanalyse für die Auswertung von Experteninterviews. In der Sozialforschung wird diese Methode v. a. mit Mayring (2015) in Verbindung gebracht, der eine Sammlung von Werkzeugen für die qualitative Inhaltsanalyse erarbeitete (Gläser & Laudel, 2010, S. 46). Bei diesem

systematischen Verfahren wird ein Text ausgewertet, wobei dieser mithilfe eines Analyserasters auf relevante Informationen überprüft wird (Gläser & Laudel, 2010, S. 46).

Für die vorliegende Arbeit kam zur Analyse der Experteninterviews die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zum Einsatz. Dabei wurde die Technik der Strukturierung angewendet, welche das Ziel beinhaltet, relevante Textbestandteile mithilfe eines Kategoriensystems systematisch zu extrahieren (Mayring, 2015, S. 97). Die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) liegt gegenüber anderen Interpretationsverfahren darin, dass sie in einzelne Interpretationsschritte aufgeteilt wird, die vorher festgelegt wurden. So sind die Nachvollziehbarkeit und die Intersubjektivität gewährleistet (Mayring, 2015, S. 61).

In der Analyse der Experteninterviews stellte der theoriegeleitete Kodierleitfaden ein zentrales Hilfsmittel dar. Er beinhaltete eine Definition der Kategorien, Textpassagen als Ankerbeispiele zu den Kategorien und Kodierregeln zur Abgrenzung der Kategorien (Mayring & Fenzl, 2019, S. 638). Der theoriegeleitete Kodierleitfaden wurde laufend ausgebaut und ergänzt (Mayring & Fenzl, 2019, S. 638). Das Kategoriensystem konnte bis zur letzten Textstelle durch weitere induktiv abgeleitete Kategorien ergänzt werden (Mayring & Fenzl, 2019, S. 645). In Abb. 11 ist das Ablaufmodell der induktiven Kategorienbildung und der deduktiven Kategorienanwendung nach Mayring und Brunner (2006, zitiert in Mayring & Fenzel, 2019, S. 640) ersichtlich. Die Abbildung dient dazu, die qualitative Inhaltsanalyse regelgeleitet durchzuführen (Mayring & Fenzl, 2019, S. 636).

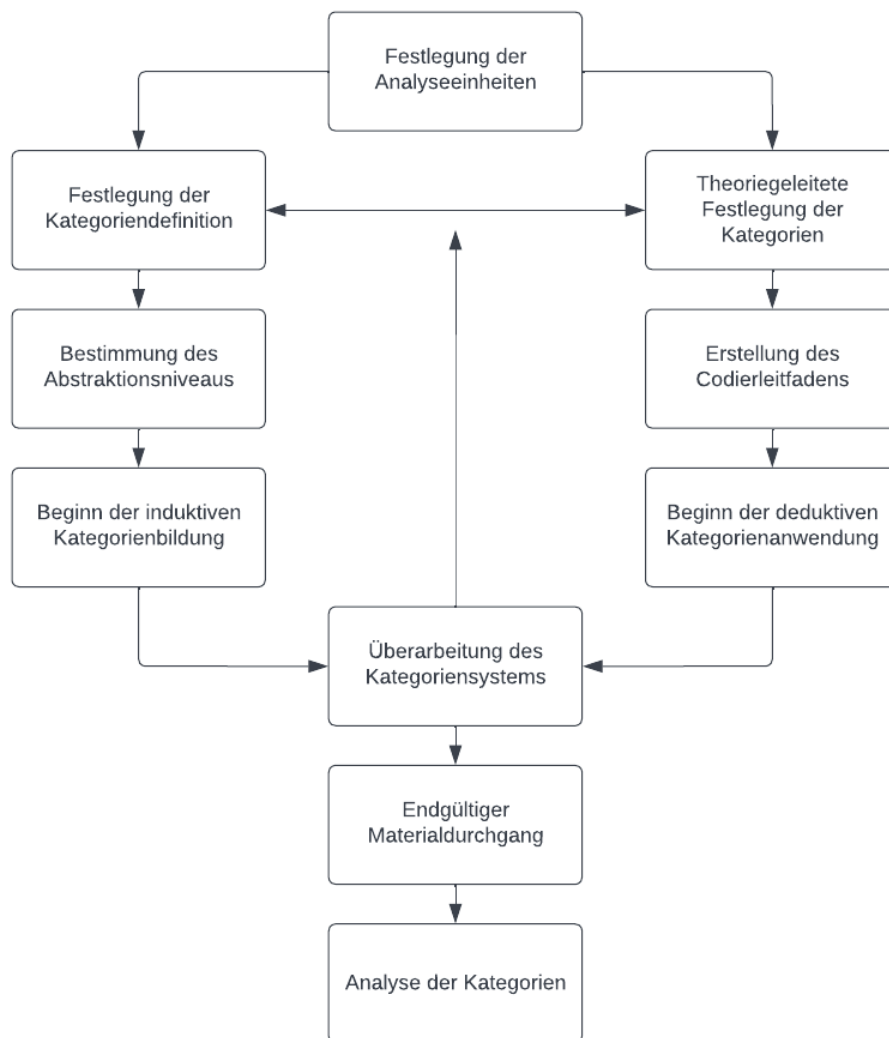


Abb. 11: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung und deduktiver Kategorienanwendung (i. A. a. Mayring & Brunner, 2006, zitiert in Mayring & Fenzl, 2019, S. 640)

Nach Mayring (2015, S. 61) gilt es zur Präzision der Inhaltsanalyse folgende Analyseeinheiten festzulegen:

- *Kodiereinheit*: Mit ihr wird der kleinste Materialbestandteil festgelegt. Als Kodiereinheit wurden die einzelnen Wörter definiert.
- *Kontexteinheit*: Mit ihr wird der unter eine Kategorie fallende grösste Textbestandteil bestimmt. Als Kontexteinheit wurde der gesamte Antworttext definiert, welcher aus mehreren Sätzen bestehen konnte.
- *Auswertungseinheit*: Sie bezieht sich darauf, welche Textteile nacheinander ausgewertet werden. Als Auswertungseinheit wurde der vollständige Interviewtext bestimmt.

Basierend auf der Forschungsfrage in Kap. 1.2 wurden die Kategorien aus der Theorie hergeleitet (Mayring, 2015, S. 103). Im Verlauf der Auswertung wurden induktiv weitere Kategorien gebildet, um Erkenntnisse aus der Datenerhebung zu gewinnen (Mayring & Fenzl, 2019, S. 643).

Im Anschluss wurden die Kodierleitfäden erstellt, welche die Elemente *Definition*, *Textpassage als Ankerbeispiel* und *Kodierregeln zur Abgrenzung der Kategorien* umfassten. Kodierregeln dienen dazu, eine klare Trennung zwischen Kategorien zu schaffen (Mayring & Fenzl, 2019, S. 638-639). Sie wurden nur eingefügt, wenn eine Abgrenzung der Kategorien notwendig war. Die erarbeiteten Kodierleitfäden sind in Anhang C zu finden.

Als Nächstes galt es, in einem ersten Durchlauf die Textstellen den einzelnen Kategorien des Kodierleitfadens zuzuordnen (Mayring & Fenzl, 2019, S. 644), sofern dies möglich war.

Abschliessend wurden im Rahmen eines Hauptmaterialdurchlaufs mithilfe des überarbeiteten Kodierleitfadens die Textstellen der transkribierten Interviews der jeweiligen Gruppe (Generationenforscher und Markenexperten) kodiert (Mayring, 2015, S. 99; Mayring & Fenzl, 2019, S. 645). Die Ergebnisse der einzelnen Hauptkategorien wurden strukturiert und zusammengefasst. Anhand der Software f4analyse wurde der Materialdurchlauf realisiert. Damit wurde eine Zusammenfassung aller Kategorien und Textstellen ermöglicht sowie die Auswertung vereinfacht. Die kodierten Textpassagen finden sich in Anhang D. Eine Gesamtübersicht der Antworthäufigkeiten beider Gruppen ist in Anhang E ersichtlich.

3.4 Bildung des Kategoriensystems

Nach Mayring (2019, S. 638) handelt es sich bei qualitativen Inhaltsanalysen um deduktive Kategorienanwendungen, wobei das Kategoriensystem aus der Theorie hergeleitet und an den Interviewtext angewendet wird. Laut Baumgarth et al. (2009, S. 140) erfolgt die Ableitung eines Kategoriensystems durch vier Prinzipien:

- *Exklusivität*: Die Kategorien dürfen sich nicht überschneiden und die Zuordnung zu einer Kategorie muss eindeutig sein.
- *Vollständigkeit*: Die Kategorien müssen vollständig sein. Solche wie *Sonstiges* sind zu vermeiden.

- *Unabhängigkeit*: Die Kategorien müssen voneinander unabhängig sein. Die Zuordnung zu einer Kategorie darf logisch nicht zur Zuordnung zu einer anderen führen.
- *Einfaches Systematisierungsprinzip*: Es sollte innerhalb einer Kategorie nur ein Kriterium zur Systematisierung verwendet werden.

Es wurde versucht, die Prinzipien von Baumgarth et al. (2009, S. 140) zu befolgen. Dennoch gab es Textpassagen, die aufgrund ihres Informationsgehalts mehreren Kategorien zugewiesen wurden (Mayring & Fenzl, 2019, S. 643). Ausserdem konnte das Prinzip *Vollständigkeit* nicht vollends berücksichtigt werden. Es wurde für beide Gruppen (Generationenforscher und Markenexperten) eine weitere Hauptkategorie mit der Bezeichnung *Sonstiges* erstellt. Diesen Hauptkategorien wurden Textpassagen zugeordnet, die als bedeutsam erachtet wurden und sich keiner theoriegeleiteten Subkategorie zuteilen liessen. Die Bildung der Haupt- und Subkategorien erfolgte theoriegeleitet sowie basierend auf der Hauptforschungsfrage und den Teilforschungsfragen.

Für die Generationenforscher wurden die Hauptkategorien *Generationen und Kohorten*, *Einflüsse*, *Eigenschaften und Werte* sowie *Alters-*, *Perioden-* und *Kohorteneffekte* definiert. Ihnen wurden theoriegeleiteten Subkategorien zugeordnet.

Für die Markenexperten wurden die deduktiven Hauptkategorien *Anpassungsfähigkeit einer Marke*, *Markentransformation* und *traditionelle Marken* festgelegt. Ihnen wurden theoriegeleitete Subkategorien zugeteilt.

3.4.1 Kategorienbildung zum Generationenkonzept

Nachfolgend werden Textpassagen aus der Theorie herangezogen, um klar aufzuzeigen, auf welchen theoretischen Grundlagen die Kategorienbildung erfolgte. Dieses Vorgehen gilt für die Kategorienbildung zum Generationenkonzept und zur Markenverjüngung.

Hauptkategorie *Generationen und Kohorten*

Nach Höpflinger et al. (2015, S. 2), Bruch et al. (2010, S. 92) und Höpflinger (2022, S. 11–14) wird der Begriff *Generation* in vier unterschiedlichen Zusammenhängen benutzt: Der erste Zusammenhang beinhaltet den genealogischen Generationenbegriff, welcher zur Unterscheidung der familiären Abstammung dient. Zweitens existiert der pädagogische Generationenbegriff, mit welchem die pädagogisch-anthropologische

Kategorie zum Verhältnis zwischen vermittelnder und aneignender Generation untersucht wird. Die dritte Definition bezieht sich auf den historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff, durch welchen kollektive historische bzw. soziale Gruppierungen beleuchtet und auf Grundlage ihres gemeinsamen Aufwachsens ähnliche Interessen oder kulturelle Ausrichtungen gezeigt werden. Viertens wird der Begriff in der Diskussion wohlfahrtsstaatlicher Verteilungsprozesse zwischen Altersgruppen verwendet.

- Kategorie: genealogische Begriffsdefinition der Generation
- Kategorie: pädagogische Begriffsdefinition der Generation
- Kategorie: historisch-gesellschaftliche Begriffsdefinition der Generation
- Kategorie: Begriffsdefinition wohlfahrtsstaatlicher Verteilungsprozesse zwischen Altersgruppen

Nach Pfeil (2017, S. 6) erstreckt sich eine Generation über mehrere aufeinanderfolgende Geburtskohorten, wobei eine Geburtskohorte alle Personen umfasst, die in einem Kalenderjahr geboren wurden. Ryder (1985) definiert mit dem Begriff *Kohorte* eine Gesamtheit von Individuen, die innerhalb desselben Zeitraums dieselben Ereignisse erlebt haben.

- Kategorie: Generation als Bindeglied zwischen Geburtskohorten
- Kategorie: Kohorte als Gesamtheit von Individuen derselben Zeitepoche

Die Autoren haben unterschiedliche Ansichten der zeitlichen Einordnung der Generationen, weshalb sich die Trennlinien zwischen diesen überlappen (Bruch et al., 2010, S. 91; Klaffke, 2021, S. 24; Pfeil, 2017, S. 64; Tavolato, 2016, S. 31).

- Kategorie: zeitliche Trennlinien der Generationen

Solche Umstände können dazu führen, dass zunächst nicht klar ist, welcher Generation sich eine Person zugehörig fühlt (Tavolato, 2016, S. 61).

- Kategorie: individuelle Generationenzuordnung

Die Erkenntnisse von Tavolato (2016) zeigen, dass sich die Generationen weiterentwickeln. So verfügen die Babyboomer heute über eine umfassende Erfahrung mit modernen Arbeits- und Kommunikationsmitteln wie Computern oder Smartphones, obwohl ihnen der Umgang mit technologischen Endgeräten nicht zugeschrieben wird (Tavolato, 2016, S. 45).

- Kategorie: Einflussfaktoren der Generationenentwicklung

Hauptkategorie *Einflüsse, Eigenschaften und Werte*

Ihre Werte sind auf Materielles, Sicherheit, Teamfähigkeit (Eberhardt, 2021, S. 51) und Tradition ausgerichtet (Gardiner et al., 2013, S. 640). In ihrem Ruhestand möchten sie im Vergleich zu ihren vorgängigen Generationen gesünder, wohlhabender, besser ausgebildet und unabhängiger sein (Gardiner et al., 2013, S. 641).

- Kategorie: Bedürfnisse der Babyboomer in Bezug auf Materielles, Sicherheit, Teamfähigkeit, Tradition, Gesundheit, Wohlstand, Ausbildung und Unabhängigkeit

Die Gen X hat ein stärkeres Bedürfnis nach Wohlstand, Karriere und Sicherheit als ihre Vorgängergeneration (Eberhardt, 2021, S. 53), sucht aber den Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben (Oertel, 2007, S. 26; Pfeil, 2017, S. 68).

- Kategorie: Bedürfnisse der Gen X in Bezug auf Wohlstand, Karriere, Sicherheit sowie Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben

Die Gen Y misst Umgangsformen und traditionellen Werten eine hohe Bedeutung bei, denkt aber gleichzeitig global und multikulturell (Oertel, 2007, S. 26).

- Kategorie: Bedürfnisse der Gen Y in Bezug auf Tradition, Globalisierung und Multikulturalität

Im Vergleich zu ihren Vorgenerationen misst die Gen Z Kreativität, Selbstvertrauen, Unabhängigkeit, Autonomie (Bergh & Behrer, 2016, S. 209; Pandita, 2021, S. 4), Intelligenz, Diversität sowie der Familie eine höhere Bedeutung bei (Fromm & Read, 2018, S. 21) und setzt sich für ein umweltbewusstes und soziales Handeln ein (Pandita, 2021, S. 4).

- Kategorie: Bedürfnisse der Gen Z in Bezug auf Kreativität, Unabhängigkeit, Autonomie, Intelligenz, Diversität, Familie, Umweltbewusstsein und Soziales

Klaffke (2021) definiert mit Werten, was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eine Generation als wünschenswert ansieht. Werte unterscheiden sich von Einstellungen insofern, als sie stabiler sind (Klaffke, 2021, S. 17). Demgegenüber stehen generationenspezifische Bedürfnisse, die bei Erfüllung zu Begeisterung oder Zufriedenheit führen, während eine Nichterfüllung für Konflikte, Frustration, Stress oder Unzufriedenheit sorgen kann (Oertel, 2007, S. 4).

- Kategorie: Einfluss von Werten auf die Bedürfnisse

- Kategorie: Einfluss von Einstellungen auf die Bedürfnisse

Hauptkategorie *Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte*

Dahin gehend hat sich der Begriff *Kohorteneffekte* etabliert, mit dem anhand der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Jahrgang die resultierenden Effekte bezeichnet werden, bspw. die Auswirkung der Kriegsjahre auf Menschen, die im Jahr 1940 geboren wurden (Höpflinger et al., 2015, S. 5).

Es ist vorstellbar, dass Alterseffekte Menschen durch ihren biologischen Alterungsprozess verändern. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ein Mensch in einem bestimmten Alter ähnliche Einstellungen hat wie eine Person der Vorgeneration im gleichen Alter. Gemäss dieser Hypothese verändern sich die Bedürfnisse während des Alterungsprozesses ebenfalls (Hertel et al., 2013, S. 132).

- Kategorie: Einfluss von Alterseffekten auf die Bedürfnisse

Unter dem Lebensverlaufskonzept ist die Idee einer *Normalbiografie* zu verstehen, wonach Menschen bestimmte Lebensphasen in einer klaren Reihenfolge durchleben (Klaffke, 2021, S. 63). Innerhalb der Lebensphasen treten Ereignisse wie die Einschulung oder eine Heirat auf. Klaffke (2021, S. 49) und Pfeil (2017, S. 55) zählen diese zu den Periodeneffekten.

- Kategorie: Einfluss von Lebensphasen auf die Bedürfnisse

Mit der dritten und letzten Hypothese von Bruch et al. (2010) wird der Einfluss von Generationeneffekten unterstrichen, nach Pfeil (2017, S. 55) auch Kohorteneffekte genannt. Kollektiv prägende historisch-gesellschaftliche Erlebnisse wie die Coronapandemie (Klaffke, 2021, S. 24) und Rahmenbedingungen der Sozialisationsphase, die sich im Kindes-, Jugend- und frühen Erwachsenenalter widerspiegeln (Klaffke, 2021, S. 17), wirken sich auf die Werte und Einstellungen einer Altersgruppe aus.

- Kategorie: Einfluss historisch-gesellschaftlicher Ereignisse auf die Bedürfnisse

3.4.2 Kategorienbildung zur Markenverjüngung

Hauptkategorie *Anpassungsfähigkeit einer Marke*

Anhand von Verjüngungsmassnahmen ist es möglich, einen oder mehrere Bestandteile der Markenidentität zu verändern, jedoch muss das neu geschaffene Konstrukt auf das Markenimage und die Markenidentität ausgerichtet sein (Lehu, 2006, S. 86).

- Kategorie: veränderbare Elemente der Markenidentität bei der Markenverjüngung
- Kategorie: nicht veränderbare Elemente der Markenidentität bei der Markenverjüngung

Anhand der Konsistenz wird das Auftreten von Widersprüchen vermieden (Wiedmann, 2004, S. 1041) und im Vergleich zur Kontinuität nicht auf einen Zeitraum, sondern auf einen Zeitpunkt Bezug genommen (Burmam et al., 2018, S. 24). Lehu (2006, S. 82) empfiehlt, Änderungen an der Markenidentität erst dann vorzunehmen, wenn sie mit dem bestehenden Markenimage vereinbar sind.

- Kategorie: Elemente der Markenkonsistenz bei der Markenverjüngung

Eine mangelnde Markenauthentizität liegt vor, wenn die Markenpositionierung zu umfassend von der IST-Identität abweicht und deshalb die Markenidentität nicht mehr die massgebende Determinante zur Bestimmung des Markennutzungsversprechens ist (Schallehn, 2012, S. 67–68).

- Kategorie: Elemente der Markenauthentizität bei der Markenverjüngung

Lehu (2004, S. 142–144) sieht drei Ursachen der Markenalterung: das Angebot (*Offer*), die Zielgruppe (*Target*) und die Kommunikation (*Communication*). Für alle Ursachen schlägt Lehu (2004, S. 140) mögliche Ausrichtungen der Markenverjüngung vor, welche sich wiederum in einzelne Verjüngungsmassnahmen unterteilen lassen.

- Kategorie: Markenverjüngung durch die Anpassung des Angebots
- Kategorie: Markenverjüngung durch die Anpassung der Zielgruppe
- Kategorie: Markenverjüngung durch die Anpassung der Kommunikation

Hauptkategorie *Markentransformation*

Bei der Markenrepositionierung sind grundsätzlich drei Ansätze zu unterscheiden: Nutzenmodifikation durch Aktualitätssicherung, Nutzenmodifikation durch Verjüngung und proaktive Identitätsänderung (Burmam et al., 2018, S. 109).

- Kategorie: Elemente der Aktualitätssicherung zur Markenrepositionierung

- Kategorie: Elemente der Markenverjüngung zur Markenrepositionierung
- Kategorie: Elemente der proaktiven Identitätsänderung zur Markenrepositionierung

Bei Entscheidungen zur Veränderung der Markenidentität und beim Prozess, wie diese stattfinden soll, ist Vorsicht geboten. Die Veränderung ist zu begründen und ihre Entwicklung zu verfolgen (Lehu, 2006, S. 83).

- Kategorie: Prozessschritte der Markenverjüngung

Hauptkategorie *traditionelle Marken*

Nach Yang und Shen (2010, S. 336) werden traditionelle Marken für ihre Geschichte und reiche Kultur geschätzt. Bei einer jahrzehnte- oder jahrhundertelangen Geschäftstätigkeit weist eine traditionelle Marke i. d. R. einen hohen Wert auf, der für neue Marken nicht umgehend erreicht werden kann. Im Fall traditioneller Marken wird auf eine lange Geschichte mit unterschiedlichen Generationen von Produkten oder Dienstleistungen zurückgeblickt (Yang & Shen, 2010, S. 336).

- Kategorie: Relevanz der Markenverjüngung für traditionell positionierte Marken

3.4.3 Induktiv hergeleitete Subkategorien

Unter Anwendung der inhaltsanalytischen Technik der induktiven Kategorienbildung nach Mayring und Fenzl (2019, S. 642) wurden zusätzlich induktive Subkategorien hergeleitet. Diese lieferten neue Erkenntnisse aus der Datenerhebung, die im Rahmen der Theorie nicht erfasst wurden.

Textpassagen, die von mindestens zwei Experten stammten, konnten teilweise einer Hauptkategorie, jedoch keiner deduktiv hergeleiteten Subkategorie zugeordnet werden. Grund dafür war, dass keine theoriegeleitete Subkategorie der Textpassage entsprach. Deshalb wurde innerhalb einer Hauptkategorie eine neue induktiv hergeleitete Subkategorie erstellt (Mayring & Fenzl, 2019, S. 643–644). Zudem wurde eine weitere Hauptkategorie mit der Bezeichnung *Sonstiges* gebildet. Dieser wurden induktiv hergeleitete Subkategorien zugeteilt, welche den bestehenden Hauptkategorien nicht entsprachen. Als Abstraktionsniveau nach Mayring und Fenzl (2019, S. 643) wurden die Einflüsse und Ausprägungen der jeweiligen Hauptkategorien definiert.

Tabelle 7 umfasst eine Gesamtübersicht über alle induktiv gebildeten Subkategorien im Zusammenhang mit dem Generationenkonzept:

Tab. 7: Übersicht über induktiv gebildete Subkategorien zum Generationenkonzept (eigene Darstellung)

Hauptkategorie	Induktiv gebildete Subkategorie
Generationen und Kohorten	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung des Generationenkonzepts
Einflüsse, Eigenschaften und Werte	<i>(Keine induktiv gebildete Subkategorie)</i>
Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte	<ul style="list-style-type: none"> • Lebenserfahrungen und Lebenshintergründe
Sonstiges Generationenforscher	<ul style="list-style-type: none"> • Generationenkonflikte • Generationsübergreifende Ansprache • Verjüngung von Individuen • Negative Konnotation der menschlichen Alterung • Nostalgieeffekte • Soziale Ungleichheit

In Tab. 8 ist eine Gesamtübersicht über alle induktiv gebildeten Subkategorien im Zusammenhang mit der Markenverjüngung ersichtlich:

Tab. 8: Übersicht über induktiv gebildete Subkategorien zur Markenverjüngung (eigene Darstellung)

Hauptkategorie	Induktiv gebildete Subkategorie
Anpassungsfähigkeit einer Marke	<ul style="list-style-type: none"> • Branchen und Märkte • Massnahmen für eine widerspruchsfreie Markenverjüngung • Ansprache mehrerer Generationen durch eine Marke
Markentransformation	<ul style="list-style-type: none"> • Markenverjüngung als allgemeingültige Strategie für jede Marke • Gefahren und Problematiken • Massnahmen im Fall eines Scheiterns • Unternehmenskultur • Organisationsstruktur • Markenarchitektur • Rolle der Geschäftsführung und des CEO
Traditionelle Marken	<i>(Keine induktiv gebildete Subkategorie)</i>
Sonstiges Markenexperten	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele einer Markenverjüngung • Erfolgsmerkmale einer Markenverjüngung • Verjüngung von Individuen durch Marken • Gen Z als Zielgruppe der Markenverjüngung

4 Resultate

In diesem Kapitel werden die Resultate aus der Datenerhebung mit den Generationenforschern und Markenexperten beschrieben. Im Anschluss wird auf die Gütekriterien und Verzerrungen eingegangen.

4.1 Auswertung zum Generationenkonzept

Nachfolgend werden die Resultate der Interviews mit den Generationenforschern zusammengefasst. Das Teilkapitel ist in die vier gebildeten Hauptkategorien gegliedert.

4.1.1 Hauptkategorie Generationen und Kohorten

Diese Hauptkategorie umfasste die Frage 1, 2 und 3 des Interviewleitfadens für die Generationenforscher.

In Bezug auf die erste Frage, wie Generationen und Kohorten voneinander abzugrenzen sind, fassen die Experten unter dem Begriff *Generation* mehrere Kohorten zusammen, die unter ähnlichen Lebensumständen aufwuchsen und ähnliche Lebensstile haben oder von vergleichbaren Erlebnissen geprägt wurden. Ein Experte verdeutlichte dies wie folgt: *«Dann gibt es Personen, die in einer bestimmten Zeitspanne geboren wurden. Die sind unter vergleichbaren, wobei man das dann auch noch geografisch spezifizieren müsste, Lebensumständen aufgewachsen. Von daher versucht man dann auch bestimmte Effekte so zu begründen. Generation ist der viel breitere und unklar abgegrenzte Begriff, der ganz unterschiedlich verwendet wird»* (Interview Jonathan Bennett, Abs. 2). Ein anderer Experte teilte eine ähnliche Ansicht mit: *«Der Hintergrund dieser Generationen sind gemeinsame Erlebnisse und Lebensstile, die vielleicht bleiben»* (Interview Markus Zürcher, Abs. 4). Mit dem Begriff *Kohorten* beschreiben alle Experten die Geburtsjahrgänge. Kohorten wachsen unter ähnlichen Lebensumständen und in vergleichbaren Lebensphasen auf. Ein Experte erläuterte dies wie folgt: *«Kohorten werden meines Erachtens als Angehörige bestimmter Geburtsjahrgänge verstanden. Das sind Menschen, bei denen man davon ausgeht, dass sie unter vergleichbaren Lebensumständen gewisse Lebensphasen verbracht haben»* (Interview Jonathan Bennett, Abs. 2). Ein Individuum gehört einer Geburtskohorte automatisch an. Ein Experte argumentierte: *«Bei Kohorten gehört man einer bestimmten Kohorte an»* (Interview François Höpflinger, Abs. 6).

Zu Frage 2, wie fest die Grenzen der unterschiedlichen Generationen verankert sind, schilderten die Experten eine ähnliche Ansicht, wonach die Trennlinien zwischen den Generationen nicht exakt definiert seien. So ist es unklar, wann eine Generation beginnt und wann sie endet. Ein Experte antwortete dazu: *«Beispielsweise bei der Generation X ist die Frage, ob das Ende im Jahr 1971 oder 1975 liegt, das ist dann willkürlich»* (Interview François Höpflinger, Abs. 4). Ein anderer Experte war ähnlicher Meinung, die er mit der folgenden Aussage begründete: *«Es hat keine scharfen Trennlinien zwischen den Generationen und deshalb ist es schwierig, das genau einzuordnen»* (Interview Markus Zürcher, Abs. 4). Ausserdem ist die Zuordnung zu einer bestimmten Generation in modernen Gesellschaften nicht eindeutig, wie ein Experte argumentierte: *«Gerade in modernen Gesellschaften können sich Leute selbst den Generationen zugehörig zählen. Also, die Selbstzuordnung kann wechseln»* (Interview François Höpflinger, Abs. 6). Die persönliche Zuordnung zu einer Generation sprach auch ein anderer Experte an: *«Genau das spielt für mich da rein in diesen Begriff der Multioptionsgesellschaft. Das ist auch so ein bisschen das mit dieser Pluralisierung. Wir können auch da vielmehr auswählen, müssen aber auch viel mehr selbst gestalten als früher»* (Interview Jonathan Bennett, Abs. 6).

Frage 3 bezog sich darauf, wie starr Generationen sind und ob sie sich weiterentwickeln können. Der Grossteil der Experten befürwortet, dass sich Generationen laufend weiterentwickeln. Umorientierungen können eine Weiterentwicklung begünstigen. Dies begründete ein Experte mit der folgenden Aussage: *«Das ist umstritten. Lange hat man angenommen, dass zum Beispiel die Kindheit entscheidend ist. Also, das, was man in der Kindheit erlebt, gefühlt und gegessen hat und so weiter. Das ist immer weniger der Fall. Das heisst, es gibt mehr Hinweise, dass sich Leute im höheren Lebensalter neu orientieren»* (Interview François Höpflinger, Abs. 10). Diese Ansicht teilte ein anderer Experte, der argumentierte: *«Es verändert sich dadurch, dass neue Kohorten in dieses Lebensalter kommen und sie andere Prägungen mitbringen. Die Art und Weise, wie das Alter gelebt wird, verändert sich dadurch»* (Interview Jonathan Bennett, Abs. 8).

Aus den Experteninterviews bildete sich zudem eine neue Kategorie heraus, die sich auf die Bedeutung des Generationenkonzepts bezog. Zwei Experten vertraten die Ansicht, dass die Generationenprägungen in der Gegenwart abgeschwächt seien. Ein Experte begründete dies wie folgt: *«Aber insgesamt kann man sagen, Generationenprägungen*

haben in modernen Gesellschaften an Bedeutung verloren. Das ist nicht mehr so eindeutig» (Interview François Höpflinger, Abs. 10). Der zweite Experte argumentierte: «Wenn man jetzt Produkte platzieren möchte, dann würde ich sagen, dass es tendenziell schwieriger wird, weil die Zielgruppen heterogener sind. Sie sind es gewohnt, selber zu wählen. Die Lebensstile sind pluralistischer. Man muss seine Zielgruppe eigentlich genauer definieren, wenn man sie wirklich erreichen möchte» (Interview Jonathan Bennett, Abs. 13).

4.1.2 Hauptkategorie Einflüsse, Eigenschaften und Werte

Diese Hauptkategorie bezog sich auf Frage 4 und 5 des Interviewleitfadens für die Generationenforscher.

Mit Frage 4 wurde die Wirkung generationsbezogener Einflüsse, Eigenschaften und Werte auf das Konsumverhalten der Generationen behandelt. Es kristallisierte sich heraus, dass die Kindheit ein Individuum besonders prägt. Ein Experte meinte dazu: «Sehr stark prägend ist die Kindheit. Sehr viele Längsschnittstudien zeigen, dass das, was in der Kindheit geschieht, also meistens Themen wie Sicherheit- oder Bindungsgeschichten, später weiterhin einen starken Einfluss haben» (Interview François Höpflinger, Abs. 38). Hingegen äusserte ein anderer Experte: «Also, sicher alles, was sie in der Vergangenheit erlebt haben, das heisst zwischen 16 und 20 Jahren. Also, die Musik, die Kleidung, was für sie die Spiele waren und was nicht, wie sie Beziehungen aufbauen, das ist prägend» (Interview Markus Zürcher, Abs. 8). Ein anderer Experte wies darauf hin, dass die Einflüsse der Generationen auf das Konsumverhalten wegen der heutigen pluralistischen Lebensstile mit Vorsicht zu betrachten seien: «Ich bin da etwas vorsichtig, weil wir heute eine so starke Pluralisierung der Lebensstile haben» (Interview Jonathan Bennett, Abs. 21). So war es in früheren Generationen der Fall, dass Menschen selten den Beruf oder das Unternehmen wechselten. Für sie war die Erstausbildung deshalb prägend, was heute jedoch nicht mehr zutreffend ist. Ein Beispiel dazu gab ein Experte: «Das ist auch etwas Neues. Hier gab es einen Generationenwandel. Früher war es so, dass beispielsweise jemand, der bei der Post seine Lehre absolvierte, blieb bis zur Pensionierung bei der Post. Heute ist es so, dass man weiss, dass man dort nicht lebenslang arbeiten wird. Man hat viel mehr eine hauptberufliche Mobilität, auch in späteren Jahren. Die Prägungskraft der Erstausbildung ist gesunken» (Interview François Höpflinger, Abs. 38).

Frage 5 bezog sich auf die Ereignisse, die v. a. für die Gen Z prägend sind. Hierbei lag der Fokus auf aktuellen Krisen und Kriegen, bspw. der Coronapandemie oder dem Ukrainekrieg. Gemäss den Antworten der Experten führen Krisen und Kriege zu einer Traditionalisierung von Familienwerten, was sich aktuell in der Gen Z zeigt: *«Krisen führen oft zu einer Traditionalisierung von Familienwerten. Beispielsweise zeigt sich, dass die jüngste Generation eher für Familie und Kinder zu haben ist als noch vor 30 Jahren. Der Anteil der ganz Jungen, die keine Kinder haben möchten, ist aktuell sehr tief. Der war früher viel höher»* (Interview François Höpflinger, Ab. 22). Solche Krisen können zudem dazu führen, dass die Gen Z in ihren Freiheiten eingeschränkt wird. Ein Experte argumentierte wie folgt: *«Ich glaube schon, dass dieser Generation etwas weggenommen wird. Aus Perspektive meiner Kohorte war alles durch die Globalisierung sehr offen und frei. Ich habe das Gefühl, dass das irgendwie zusammengebrochen ist. Also, bestimmt die Reiseeinschränkungen und Einschränkungen in der Freiheit»* (Interview Markus Zürcher, Abs. 12). Obwohl die Kindheit eines Menschen wie oben erläutert besonders prägend ist, ist die Zeit zwischen dem 20. und dem 30. Lebensjahr für die Prägung eines Menschen entscheidend. In dieser Lebensspanne befindet sich aktuell ein Teil der Gen Z. Ein Experte meinte dazu: *«Von der Persönlichkeitspsychologie her sieht man in Anbetracht des eigenen Persönlichkeitsprofils die Identität. Es ist so zwischen 20 und 30 Jahren, dass da noch sehr viel passiert. Das ist sicher eine ganz entscheidende Zeit, die auch weiterwirkt»* (Interview Jonathan Bennett, Abs. 23).

4.1.3 Hauptkategorie Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte

Bestandteil dieser Hauptkategorie waren Frage 6, 7 und 8 des Interviewleitfadens für die Generationenforscher.

Bei Frage 6 galt es zu klären, wie die Bedürfnisse eines Menschen durch den Alterungsprozess verändert werden. Es liess sich feststellen, dass Menschen gegenwärtig den Alterungsprozess anders erleben. Ein Experte meinte dazu: *«Es ist so, dass die neuen Generationen danach andere Alterungsprozesse erleben. Früher war auch zum Beispiel bei der ganz alten Generation das Alter etwas Fatalistisches, das geschah»* (Interview François Höpflinger, Abs. 24). Menschen haben heute eine andere Sicht auf ihr wahrgenommenes Alter. Dieses wird jünger eingestuft als das chronologische Alter, wie ein Experte erläuterte: *«Wenn wir in einem stabilen System sind, in der sich die Umgebung nicht ändert, dann altert man körperlich. Weil sich aber alles rundherum verändert, hat*

man das Gefühl, dass man immer noch jung ist» (Interview Markus Zürcher, Abs. 18). Ein anderer Experte bestätigte diese Ansicht mit folgender Aussage: «Ab 35 Jahren fühlen sich Menschen jünger, als sie chronologisch sind. Bei den 70-Jährigen zählen sich nur 15 Prozent zu den Alten. Bei den unter 30-Jährigen waren es sieben Prozent. Das spielt aber auch eine Rolle, mit wem man es zu tun hat. Beispielsweise in welchem Betrieb arbeitet man» (Interview François Höpflinger, Abs. 26). Ein Experte erwähnte zudem eine Gesetztheit oder Beruhigung im Alter, wobei sich die Bedürfnisse dementsprechend verändern würden: «Also, eine gewisse Beruhigung findet da statt. Es ist wirklich so, dass die wilden Jahre dann irgendwann auch mal durch sind. Zumindest bei den meisten Menschen ist das so. Eine gewisse Beruhigung setzt ein. Die Bedürfnisse sind dementsprechend bestimmt anders als diejenigen eines jungen Menschen, wo es noch ganz viel um das Sammeln von Erfahrungen geht und gewisse Abenteuerlust und Neugierde eine wichtige Rolle spielen» (Interview Jonathan Bennett, Abs. 19). Ausserdem führt der Alterungsprozess dazu, dass Menschen ihre persönlichen Bedürfnisse in den Vordergrund stellen. Ein Experte meinte dazu: «Je älter man ist, desto mehr ist man selbstbezogen. Man konzentriert sich stärker auf sich selbst. Der Fokus nach aussen verschwindet langsam» (Interview Markus Zürcher, Abs. 14). Deshalb kann das Bedürfnis aufkommen, bestimmte Erlebnisse zu wiederholen oder Neues auszuprobieren, wofür es noch keine Zeit gegeben hat: «Die haben wenig Musse. Deswegen dann natürlich oft das starke Bedürfnis, gewisse Dinge für sich selbst nachzuholen, wenn man dann später noch die Möglichkeit hat» (Interview Jonathan Bennett, Abs. 21). Menschen versuchen ihren Alterungsprozess nicht zu erleiden, sondern durch Aktivität zu gestalten: «Aber heute ist Alter nicht etwas, das man nicht adaptieren kann. Man weiss, dass man Sachen machen kann. Leute versuchen den Alterungsprozess eben nicht einfach passiv zu erleiden, sondern das zu gestalten. Es gibt mehr ältere Leute, die sich bewegen, innovativ, kreativ sind oder sich modisch ankleiden» (Interview François Höpflinger, Abs. 24). Dabei sind v. a. Sinnfragen danach massgebend, wie die restliche Lebenszeit verbracht werden soll: «Bei den Bedürfnissen, denke ich, kommen ganz stark Sinnfragen nach vorne. Man hat plötzlich die Möglichkeit, eine relativ lange Lebensphase zu gestalten» (Interview Jonathan Bennett, Abs. 19).

Anhand von Frage 7 wurde untersucht, wie durch die Lebensphasen, in denen sich ein Individuum befindet, die Bedürfnisse der Generationen verändert werden. In den

Experteninterviews wurde festgestellt, dass sich die Werte eines Individuums im Lebensverlauf wandeln. Ausserdem kann eine bestimmte Lebensphase einer Person die Bedürfnisse beeinflussen, wie am Beispiel eines Experten deutlich wurde: *«Im Grunde genommen verändern sich die Werthaltungen sehr mit dem Lebensverlauf. Wir haben das mal bei 30- bis 35-jährigen Männern bei einer Grossbank angeschaut. Die Männer, die Kinder hatten und verheiratet waren, hatten ganz andere Werthaltungen als die kinderlosen»* (Interview François Höpflinger, Abs. 16). Die Lebensphasen werden bereits früh durch die Prägung eines Individuums beeinflusst, wie ein Experte hervorhob: *«Lebensstilfaktoren, wo wir auch wissen, dass es ist nicht einfach nur das ist, ob sich, sich jemand ungesund verhält. Auch das hat halt sehr viel mit Wissen zu tun. All das prägen das, was später kommt. Im Prinzip ist es der ganze Lebenslauf, der Weichen für die Zukunft stellt. Viele Weichen werden halt schon recht früh gestellt»* (Interview Jonathan Bennett, Abs. 23).

Frage 8 bezog sich auf die Lebensphasen, die einen hohen Einfluss auf ein Individuum haben. Nebst der Kindheit, die ein Individuum umfassend prägt, ist die individuelle Prägung von der Schulzeit und den ersten Beziehungen abhängig: *«Das Zweite ist die Schulzeit. Vielleicht nicht mehr so stark. Sehr schnell wird schon selektioniert – Primarschule oder Sekundarschule»* (Interview Markus Zürcher, Abs. 20). *«Prägend sind aber auch die ersten Beziehungen, Partnerschaften. Die Ausbildung und das Lernen prägen dann ebenfalls noch weiter. Und ab 25 Jahren ist man doch sehr stark geprägt»* (Interview Markus Zürcher, Abs. 20). Trotz aller Einflüsse, Eigenschaften und Werte, die auf die Prägung einwirken, kann sich ein Mensch neu ausrichten und verändern, wie ein Experte erläuterte: *«Aber wir können uns dennoch immer wieder neu erfinden. Das ist der springende Punkt. Es gibt schon Strukturen, die wir haben, aber sie können sich verändern»* (Interview Markus Zürcher, Abs. 20).

Zudem wurde eine neue Kategorie erstellt, die sich aus den Experteninterviews mit den Generationenforschern herauskristallisierte. Sie betraf den Lebensverlauf und die Lebenshintergründe eines Menschen. Ein Experte argumentierte: *«Es gibt doch gewisse Unterschiede in der Wahrnehmung, die vielleicht nicht mit dem Geburtsjahrgang zu tun haben, sondern mit den Lebenshintergründen, mit der Lebenserfahrung»* (Interview François Höpflinger, Abs. 14). Wie ein Mensch sein Leben im hohen Alter verbringt, hängt umfassend von seinem gesamten Lebenslauf ab. Ein Experte meinte dazu:

«Grundsätzlich ist wiederum in der Gerontologie die Erkenntnis sehr wichtig, die Art und Weise, wie man sein Alter verbringen kann. Also, was man da für Möglichkeiten hat. Das ist natürlich das Resultat eines ganzen Lebenslaufs» (Interview Jonathan Bennett, Abs. 23). Insgesamt wirken Lebenslaufeffekte stärker als Alterseffekte. Im Gegenzug wirken Alterseffekte stärker als Generationeneffekte, wie ein Experte hervorhob: «Statistisch gesehen sind Lebenslaufeffekte stärker als Alterseffekte. Alterseffekte sind noch stärker als Generationeneffekte» (Interview François Höpflinger, Abs. 44).

4.1.4 Hauptkategorie Sonstiges Generationenforscher

In dieser Hauptkategorie wurden Aussagen der Generationenforscher zusammengefasst, die keiner theoriegeleiteten Hauptkategorie zugeordnet werden konnten. Sie umfasste somit ausschliesslich induktiv gebildete Kategorien. Die Erkenntnisse sind relevant, um ein ganzheitliches Verständnis des Generationenkonzepts zu entwickeln.

Zwischen den Generationen existieren Konflikte, die sich bspw. in Form der Feedbackkultur in Unternehmen äussern können: «Und dann gibt es natürlich gewisse Konflikte, sodass die älteren Generationen nicht realisiert haben, dass jetzt eine andere Feedbackkultur existiert» (Interview François Höpflinger, Abs. 18). Wesentlich ist es, die Generationendifferenzen nicht aufzulösen, sondern durch ein Generationenmanagement einen Vorteil aus ihnen zu ziehen: «Eigentlich geht es darum, die Generationendifferenzen wahrzunehmen und zu akzeptieren. Beim Generationenmanagement aus Unternehmen geht es darum, aus den Generationen Kraft zu gewinnen, und nicht darum, die Generationenunterschiede vollständig aufzulösen» (Interview François Höpflinger, Abs. 44).

Die Generationenforscher betonten zudem, dass es für Unternehmen möglich sei, in der Praxis mehrere Generationen gleichzeitig anzusprechen. Ein Experte meinte dazu: «Das kann man in der Tat. Das zeigt sich in der Musik auch, sodass Volksmusik mit neuen Instrumenten gespielt wird. Oder auch das Zuger Schwingfest, das war bei Jung und Alt sehr beliebt. Da macht man auch klimafreundliche Schwingerhosen (lacht). Man kann beides kombinieren. Auch in der Architektur, modernste Technologie mit alten Mustern kombinieren. Es ist nicht mehr Ja/Nein, es ist mehr Ja, und» (Interview François Höpflinger, Abs. 20). Jedoch gilt es, die den Generationen zugeschriebenen Merkmale und Eigenschaften mit Vorsicht zu betrachten sowie den Fokus vermehrt auf die

Persönlichkeiten und die Situationen zu legen: *«Zum Teil wird einfach zu viel in die Generationen reininterpretiert. Vielmehr sollte man ein Augenmerk auf die Persönlichkeiten und Situationen legen als auf die zugeschriebenen Eigenschaften dieser Generation» (Interview Markus Zürcher, Abs. 6).*

Zudem wurde anhand der Aussagen der Generationenforscher ersichtlich, dass Menschen tendenziell versuchen, einer jüngeren Generation anzugehören. Ein Experte meinte dazu: *«Und bei der Tatsache, dass die grosse Anzahl Menschen danach strebt, tendenziell einer jüngeren Generation anzugehören und sich mit den Attributen oder den vermeintlichen Attributen einer jüngeren Generation zu schmücken, würde ich sagen, ja, das gibt es. Das hat ein Stück weit mit den Stereotypen und den Vorstellungen über das Alter zu tun. Es fällt uns schwer, zu unserem eigenen Älterwerden zu stehen» (Interview Jonathan Bennett, Abs. 4).* Menschen versuchen deshalb, dem negativ konnotierten Bild des Alterns zu entweichen: *«Die Strategie, wie man sich negativen Bildern entwischt, ist, sich nicht damit zu identifizieren» (Interview François Höpflinger, Abs. 28).*

Ein hohes Alter ist mit negativen Vorstellungen verbunden, wonach eine Person gewisse Einschränkungen erfährt oder Verluste hinnehmen muss, wie ein Experte erläuterte: *«Und ja, beim Älterwerden ist es natürlich Fakt, dass mit dem höheren Lebensalter nach wie vor eher negative Aspekte verbunden werden, Einschränkungen, gewisse Verluste oder ein vielleicht zunehmendes Abseitsstehen von der Mitte der Gesellschaft. Das sind Assoziationen» (Interview Jonathan Bennett, Abs. 4).* Negative Altersbilder sind tief verankert und können nicht beseitigt werden. Die Grenze, wann das hohe Alter beginnt, wurde jedoch relativiert: *«Man hat gedacht, man könnte negative Altersbilder bekämpfen, aber das bringt gar nichts. Die sind so stark verankert, die bringt man nicht weg. Was man weggebracht hat, ist, dass das Alter später beginnt. Wenn man fragt, wann beginnt das Alter, dann ist es heute nicht mit 65, sondern mit 80» (Interview François Höpflinger, Abs. 28).*

Ein weiterer Aspekt sind Nostalgieeffekte, die sich dadurch auszeichnen, bestimmte Situationen nochmals zu erleben oder an Ritualen festzuhalten: *«Ja, aber sie suchen dies vielleicht eher im Freizeitbereich. Nostalgieeffekte können relativ stark sein, wenn man versucht, nochmals was zu wiederholen. Gewisse Rituale wie beispielsweise Weihnachtsrituale können auch Nostalgieeffekte sein, die man dann den Jungen*

aufzwingt) (Interview François Höpflinger, Abs. 40). Nostalgieeffekte können von Unternehmen gezielt verwendet werden, um bestimmte Zielgruppen zu erreichen: *«Und wenn es zum Verkauf von Produkten kommt, dann ist Nostalgie immer ein guter Punkt, um die Gefühle von früher wieder brennen zu lassen»* (Interview Markus Zürcher, Abs. 8).

Zudem unterstrichen die Experten, dass es durch eine ungleiche Verteilung zu einer sozialen Ungleichheit in der Gesellschaft komme: *«Das geht nicht los, wenn man ein bestimmtes Alter erreicht hat. Das ist halt auch so ein bisschen das Deprimierende daran, wenn Sie jetzt die Brille der sozialen Ungleichheit aufsetzen. Die Chancen auf ein glückliches, erfolgreiches, gelingendes Alter werden schon viel früher verteilt. Sie werden heute immer noch tendenziell ungleich verteilt. Bildung ist ein wichtiger Faktor, dann natürlich finanzielle Sicherheit. Aber das hängt mit der Bildung zusammen»* (Interview Jonathan Bennett, Abs. 23). Menschen möchten sich verjüngen. Dies könne abhängig vom finanziellen Wohlstand unkomplizierter oder komplizierter ausfallen, wie ein Experte erläuterte: *«Wenn man genügend Geld und Ressourcen hat, kann man sich eher verjüngen. Die Generationengrenzen nach unten zu überschreiten ist für die Wohlhabenden leichter als für die Einkommensschwachen»* (Interview François Höpflinger, Abs. 34).

4.2 Auswertung zur Markenverjüngung

In diesem Teilkapitel wird auf die Resultate der Interviews mit den Markenexperten eingegangen. Die Unterteilung erfolgt nach den vier gebildeten Hauptkategorien.

4.2.1 Hauptkategorie Anpassungsfähigkeit einer Marke

Diese Hauptkategorie umfasste Frage 1, 2 und 3 des Interviewleitfadens für die Markenexperten.

Frage 1 beinhaltete das Ziel, veränderbare und nicht veränderbare Elemente der Markenidentität bei einer Markenverjüngung zu identifizieren. Vier Experten befürworteten, dass im Markenverjüngungsprozess Designelemente, das Logo, die Preisgestaltung, das Produktportfolio, die Tonalität, die Markenstrategie, die Werte, die Positionierung, die Bildwelt und visuelle Identitätsmerkmale der Markenidentität verändert werden dürften. Ein Experte meinte dazu: *«Sie müssen sich das wie ein grosses Mischpult vorstellen. Ich habe in der Markenführung diverse Stellhebel zur Verfügung. Ich kann zunächst einmal die Markenstrategie verändern. Ich kann die Positionierung*

verändern. Ich kann das Produktportfolio verändern. Ich kann die Designelemente verändern. Ich kann die Werte, das Werteset, das aber unmittelbar mit der Positionierung angedockt ist, verändern» (Interview Gernot Honsel, Abs. 6). In Bezug auf die nicht veränderbaren Elemente nannten drei Experten die Erfolgsfaktoren einer Marke, den Markennamen, das Markenversprechen und die Markenherkunft. Zu den Erfolgsfaktoren äusserte ein Experte: *«Wie gesagt, die Erfolgsfaktoren würde ich nicht verändern, wenn man die eruiert hat. Und da kann ich leider nicht sagen, was die Erfolgsfaktoren sind von einer Marke, denn das kann alles sein. Bei PB Swiss Tools ist es die Farbe Rot»* (Interview Gabriel Peisker, Abs. 4). Welche Elemente im Rahmen einer Markenverjüngung verändert werden müssen und welche nicht, ist nicht explizit gegeben. Bei einer Markenverjüngung werden alle Elemente infrage gestellt: *«So einfach kann ich das nicht beantworten. Man schaut sich alles an. Man stellt alles zur Diskussion»* (Interview Gabriel Peisker, Abs. 4). Eine ähnliche Aussage traf ein anderer Experte: *«Und da gibt es keine pauschale Ansage, das darf man oder das darf man nicht»* (Interview Johannes Just, Abs. 2).

Mit Frage 2 wurde zu durchleuchten versucht, ob eine Marke für unterschiedliche Generationen gleichzeitig relevant und attraktiv sein kann. In dieser Frage waren die Ergebnisse der induktiv hergeleiteten Kategorie *Ansprache mehrerer Generationen durch eine Marke* eingeschlossen. Alle Experten teilten die Meinung, dass Marken generationsübergreifend attraktiv und relevant sein können. Ein Experte argumentierte: *«Und ich halte es für absolut möglich. Es gibt genügend Marken, die Begeisterung bei Gross und Klein hervorrufen, obwohl sie sehr wenige Produkte haben. Aber durch die Begehrlichkeit und durch den Produktnutzen und durch die konsequente Markenführung kann eine unglaublich breite Kundschaft erreicht werden, allen voran Apple»* (Interview Gernot Honsel, Abs. 8). Ein anderer Experte teilte eine ähnliche Meinung: *«Ich glaube, das geht durchaus, dass man das zeitgleich kann»* (Interview Johannes Just, Abs. 6). Es ist hervorzuheben, dass die Segmentierung nicht nach der Zugehörigkeit zu einer Generation erfolgt, sondern nach der Haltung und den Werten eines Individuums. Deshalb gilt es bei Marken, geteilte Haltungen und Werte zu identifizieren, um ein breites Zielpublikum anzusprechen. Ein Experte erklärte dies wie folgt: *«Was ich sagen will, es hat eine Verschiebung stattgefunden. Früher hat man extrem auf das Alter geschaut. Ich sage das so, weil du Generation X und Z erwähnt hast und das vor allem was mit dem*

Alter zu tun hat. Und wenn ich das auf das Alter reduzieren würde, würdest du widersprechen und sagen, nein, das ist auch eine Haltung. Und jetzt reden wir nämlich genau über das, was stattfindet. Heute schaut man Zielgruppen viel stärker über eine Haltung an, und da kann jemand Älteres viel jünger sein als ein Junger. Insofern, wenn die Marke es schafft, diese Haltung jung zu interpretieren, dann kann sie für beide Generationen attraktiv sein (Interview Gabriel Peisker, Abs. 10). Eine ähnliche Sichtweise teilte ein anderer Experte: *«Und da wäre es Thema einer Marktforschung, jetzt auf spezifische Produkte oder auf eine spezifische Branche einzugehen und sich zu fragen, was denn die Parallelen sind, also was ist der gemeinsame Nenner von allen Generationen in dieser Werthaltung. Also, das Main-Artefakt einer Marke da abzuholen und zu sagen, okay, passt unsere Identität oder müssen wir dort einen leichten Shift machen?»* (Interview Johannes Just, Abs. 6). Ein dritter Experte äusserte ebenfalls diese Ansicht: *«Ich glaube, es ist eine Frage, welche Werthaltungen geteilt werden»* (Interview Peter Schäfer, Abs. 4).

Anhand von Frage 3 wurde untersucht, wie bei einer Markenverjüngung festgestellt werden kann, dass eine Marke widersprüchlich ist. Grundsätzlich teilten die Experten die Meinung, dass eine Marke eine Konstanz erfordere und bei einer Markenverjüngung nicht in zu hohem Mass von ihrer aktuellen Position abweichen solle. Ein Experte erklärte dies wie folgt: *«Ich könnte jetzt Marken nennen, die ständig hin- und herschlingern. Das ist sehr, sehr schlecht für eine Marke. Eine Marke braucht eine Konstanz. Und wenn ich ständig etwas ausprobieren mit einer Marke, dann wird es ganz schwierig, ein konstantes Markenbild zu haben»* (Interview Gabriel Peisker, Abs. 24). Demzufolge ist zu empfehlen, die Markenidentitätsmerkmale nur subtil zu verändern, um nicht als widersprüchlich wahrgenommen zu werden: *«Ansonsten würde ich die Marke nur verjüngen, damit es subtiler vor sich geht und beständig bleibt»* (Interview Markus Hammer, Abs. 32). Die Experten teilen die Meinung, dass bei einer Markenverjüngung das Markenversprechen und die Markenwerte eingehalten werden müssten. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass die Marke als widersprüchlich empfunden werde. Ein Experte formulierte dies wie folgt: *«Ich glaube grundsätzlich, wenn sich eine Marke emotional verjüngt, [...], dann ist es wichtig, dass die wichtigen Dinge, die ein Unternehmen ausmachen, nicht verleugnet werden und weiterhin lebendig hält»* (Interview Markus Hammer, Abs. 2). Ein anderer Experte teilte eine ähnliche Ansicht: *«Die erfolgreichsten*

Marken sind die, die festhalten, was sie glauben (Interview Peter Schäfer, Abs. 8). Ein weiterer Experte argumentierte: *«Markenidentität ist beileibe nicht nur die Performance nach aussen, sondern auch echt, was leistet die Marke tatsächlich? Hält sie ihr Markenversprechen? Und in dem Punkt, wo Ehrlichkeit, eben auch Volksnähe der Kern der Marke sind, dann muss ich schon dementsprechend meine Produkte künftig pflegen»* (Interview Werner Schaeppi, Abs. 35).

In dieser Hauptkategorie wurden zwei neue Kategorien gebildet, die aus den Gesprächen mit den Markenexperten induktiv abgeleitet wurden. Eine Kategorie umfasste die Branchen und Märkte. Die Experten befürworteten, dass eine Markenverjüngung von der Branche und dem Markt, in denen sie stattfindet, abhängig sei. Die Konsumenten bestimmter Branchen können von Marken ein jüngeres Auftreten fordern, wie ein Experte erläuterte: *«Jetzt, wenn wir die Zielgruppen und den Markt anschauen und sehen, dass es eine Tendenz gibt, dass in dieser Branche etwas Jüngerer gefordert ist oder dass zum Beispiel das Design sich weiterentwickelt hat und sich die Marke schlicht und einfach alt anfühlt, das gibt es ja auch»* (Interview Gabriel Peisker, Abs. 2). In anderen Branchen und Märkten herrschen abweichende Gegebenheiten, bspw. in der Baubranche: *«Auch der Handschlag, der bedeutet heute noch viel in der Baubranche»* (Interview Gabriel Peisker, Abs. 6). Branchen und Märkte haben ihre eigene Dynamik, wie zwei Experten erklärten: *«Wie reagiert der Markt darauf, wie ich mich ausrichte?»* (Interview Johannes Just, Abs. 16). *«In gewissen Branchen ist zu wenig Dynamik»* (Interview Markus Hammer, Abs. 32).

Die zweite induktiv gebildete Kategorie bezog sich auf die Massnahmen, die im Fall eines Widerspruchs bei einer Markenverjüngung zu empfehlen sind. Eine Möglichkeit, die von zwei Experten geraten wurde, ist die direkte Ansprache der Konsumenten in den sozialen Medien. Es empfiehlt sich, die Meinung der Konsumenten einzuholen und in die Markenverjüngung einfliessen zu lassen. Ein Experte erklärte dies wie folgt: *«Weil mit der Welt von Social Media habe ich einen sehr direkten Kanal zu meinen Konsumenten und Stakeholdern insgesamt. Die äussern sich aus. Ich muss nur zuhören»* (Interview Werner Schaeppi, Abs. 27). Eine andere Massnahme ist es, Marktforschung zu betreiben, um die Wahrnehmung der Konsumenten durch qualitative oder quantitative Forschung zu messen. Ein Experte beschrieb dies wie folgt: *«Eine andere Möglichkeit ist Marktforschung, wo ich mal abfrage, wie sehen Sie diese Marke im Vergleich zu*

Wettbewerbsmarken? Oder welche Attribute würden Sie dieser Marke beimessen? Das können qualitative Interviews sein mit bestimmten Gruppen oder Einzelinterviews. Das können Onlinebefragungen sein in quantitativer Art. Da gibt es unterschiedliche Ansätze und Methoden. Das kann international sein oder lokal oder regional. Das ist im Einzelfall zu klären, welcher Hebel dort der richtige ist (Interview Gernot Honsel, Abs. 14).

4.2.2 Hauptkategorie Markentransformation

Bestandteil dieser Hauptkategorie waren Frage 4, 5, 6 und 7 des Interviewleitfadens für die Markenexperten.

Mit Frage 4 wurde untersucht, ob es Marken gibt, die nicht transformierbar sind oder sich nicht verjüngen lassen. In dieser Frage waren die Ergebnisse der induktiv hergeleiteten Kategorie *Markenverjüngung als allgemeine Strategie für jede Marke* eingeschlossen. Die Experten äusserten die Ansicht, dass sich grundsätzlich jede Marke verjüngen lasse, wie ein Experte erklärte: *«Ich glaube, jede Marke lässt sich verjüngen, solange man [...] den Purpose, das Versprechen und so weiter nicht verändert»* (Interview Peter Schäfer, Abs. 14). Einschränkungen können jedoch auftreten, wenn das Produkt eines Unternehmens nicht mehr nachgefragt wird: *«Ich halte es für schwierig, wenn eine Marke mit einem Produkt identifiziert wird, das durch den technologischen Wandel ausstirbt, siehe Kodak zum Beispiel. Oder Marken, die Schreibmaschinen herstellten und deshalb nicht mehr gefragt sind. Wenn man diese Transformation vom Business-Model her nicht herbeiführt, dann ist es auch sehr schwierig, die Marke zu verjüngen, wenn kein glaubhaftes Produktportfolio das trägt»* (Interview Gernot Honsel, Abs. 16). Inwieweit sich eine Marke jedoch verjüngen lässt, ist je nach Branche und Markt unterschiedlich: *«Man könnte vielleicht sagen, alle Marken können verjüngen, aber manche äusserst subtil. Und nicht jede Marke hat den gleichen Spielraum. Eine Uhrenmarke muss anders verjüngen als ein Schuhhersteller, weil es das gar nicht kann. Nike baut 200 neue Modelle und ein Uhrenhersteller fummelt jahrelang an einer Linie, bis eine neue Kollektion rauskommt»* (Interview Markus Hammer, Abs. 24).

Anhand von Frage 5 wurden die Prozessschritte analysiert, die bei der Transformation der Markenverjüngung zu durchlaufen und einzuhalten sind. Aus den Antworten der Experten kristallisierte sich ein Prozess heraus. Mit einem Markenverjüngungsprozess sollte am Anfang beim Businessplan angesetzt werden: *«Also, zu empfehlen ist, dass man*

wirklich ganz am Anfang startet und meistens schon beim Businessplan. Also, was sind eigentlich der Grund und Zweck» (Interview Johannes Just, Abs. 18). Dabei gilt es, die Markenverjüngung an der Unternehmensstrategie auszurichten: «Du musst Grundlagen schaffen, um zu wissen, wo du hinwillst. Diese Grundlagen fangen mit der Businessstrategie an, das habe ich erwähnt. Also, eigentlich muss das Unternehmen auch in seinem Business wissen, wohin es will. Die Marke muss dahin folgen, wo das Unternehmen das Business machen will» (Interview Gabriel Peisker, Abs. 26). Hierfür müssen alle Änderungen und Massnahmen auf die Unternehmensstrategie ausgelegt sein: «Es geht nicht darum, dass sie schöner aussieht. Es geht darum, dass alle Massnahmen, die ich ergreife, rund um die Marke, so gestalte, dass sie in die Strategie des Unternehmens einzahlen. Und wenn die Strategie des Unternehmens jetzt zum Beispiel heisst, wir wollen jüngere Zielgruppen erreichen oder wir wollen das Portfolio in diese Richtung ausweiten, um jünger oder aktueller oder modischer zu wirken, dann hat es unmittelbare Auswirkungen auf die Marke. Ich muss mir überlegen, welche markenstrategischen Veränderungen muss ich herbeiführen, um die Marke anders wahrzunehmen» (Interview Gernot Honsel, Abs. 4). Die Analyse gibt an, welche Erfolgsfaktoren sich in der Vergangenheit etabliert haben. Durch eine Trendanalyse ist zu ermitteln, ob sie in Zukunft weiterhin Bestand haben werden: «Aus diesem Deep Dive kann man die Erfolgsfaktoren aus der Vergangenheit definieren. Und dann, wenn man die mit der Marktanalyse spiegelt und schaut, wo sind technische Trends, Social Trends, Design- und Kommunikationstrends, dann kann man bestimmen, ob die Erfolgsfaktoren aus der Vergangenheit weiterhin Erfolgsfaktoren sind» (Interview Gabriel Peisker, Abs. 6). Der Umfang, den es zu verändern gilt, ist unterschiedlich und kann je nach Marke variieren. Ein Experte erläuterte dies wie folgt: «Es gibt andere Marken, bei denen muss man viel weniger ändern, weil man merkt, der Name ist super, das Logo ist immer noch gut, zur Kommunikation könnte man sagen, dass sie eigentlich immer das Richtige kommuniziert haben, aber es sah einfach ein bisschen alt aus. Dann ändert man vielleicht nur die Kommunikation» (Interview Gabriel Peisker, Abs. 28).

Mithilfe von Frage 6 wurde untersucht, woran eine Markenverjüngung nach Abschluss aller zuvor erläuterten Prozessschritte scheitern kann. Diese Frage beinhaltete die Ergebnisse der induktiv hergeleiteten Kategorie *Gefahren und Problematiken*. Im Allgemeinen existieren unterschiedliche Gründe, weshalb ein

Markenverjüngungsprozess scheitern kann. Hinsichtlich des Produkts erklärte ein Experte: *«Es gibt viele Chancen zum Scheitern. Das kann mal irgendwo anfangen, sagen wir mal beim Produkt. Man hat alles richtig gemacht, aber das Produkt verfängt einfach nicht bei den Zielgruppen. Exemplar ist die Lebensmittelindustrie, die ständige Tests macht mit neuen Produkten. Über 90 Prozent neuer Lebensmittelprodukte scheitern, weil sie einfach nicht schmecken oder weil sie nicht den Geschmacksnerv treffen oder weil der Markt schon gesättigt ist»* (Interview Gernot Honsel, Abs. 22). Die Attraktivität des Produkts muss gegeben sein, um verschiedene Zielgruppen gleichzeitig ansprechen zu können: *«Die eine ist beim Produkt selbst natürlich. Ist das Produkt so attraktiv, dass es diese Zielgruppen überspannen kann?»* (Interview Gernot Honsel, Ab. 10). Zudem müssten die Kommunikationsmassnahmen zur Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen authentisch sein, was ebenfalls eine Gefahr darstelle, wie ein Experte erläuterte: *«In der Kommunikation: Wie richte ich die Kommunikation aus, wie zielgruppenspezifisch muss ich kommunizieren, um glaubwürdig unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und damit aber nicht die Markenidentität zu verleugnen? Und das kann halt sehr schnell kippen»* (Interview Gernot Honsel, Abs. 10). Weitere Gründe können sein, dass die Markenverantwortlichen ihre persönlichen Präferenzen in die Verjüngung einfließen lassen: *«Oder dass das dem Ego der Markenführung zuwiderläuft und viele Verantwortliche in den Märkten oder in der Zentrale noch denken, ich muss dem noch meinen persönlichen Geschmack einhauchen»* (Interview Gernot Honsel, Abs. 22). Möglich ist ebenfalls, dass die implementierten Verjüngungsmassnahmen nicht kontrolliert werden: *«Oder dass man nicht sauber kontrolliert, was umgesetzt wird, oder dass nicht geschult wird. Wir haben jetzt ein neues Logo und die Guideline und los geht's! Aber man erklärt nicht, was jetzt zu tun ist. Oder dass man keine Verantwortlichen benennt und es einfach nicht als wertstiftend und geschäftsrelevant erachtet, sondern als Übung, um die Dinge schön zu machen»* (Interview Gernot Honsel, Abs. 22). Zudem ist eine Markenverjüngung mit hohen Kosten verbunden, die langfristig nicht mehr gestemmt werden könnten: *«Auf der anderen Seite gibt es natürlich noch den quantitativen Aspekt. Habe ich auch genügend Druck, zum Beispiel Geld, um das dann in meinem Markt innert nützlicher Frist umzusetzen? Weil wenn ich das nicht habe, dann kann es sein, dass der eine Teil der Zielgruppe das zwar verstanden hat, der andere aber*

nicht, und dann mein Absatz dermassen zusammenbricht, dass ich irgendwann mal das Rennen aufgeben muss (Interview Werner Schaepfi, Abs. 29).

Frage 7 war darauf bezogen, welche Gegenmassnahmen im Fall eines Scheiterns der Markenverjüngung eingeleitet werden können. Sie umfasste die Resultate der induktiv hergeleiteten Kategorie *Massnahmen im Fall eines Scheiterns*. Während der Prozessschritte einer Markenverjüngung sollten die erarbeiteten Ergebnisse laufend mit den Bedürfnissen des Zielpublikums abgeglichen werden: *«Das Abtesten und das Abklopfen von so einer Markenverjüngung in den diversen Prozessschritten ist eigentlich integraler Bestandteil. Es ist relativ verwegen, wenn man meint, man könnte in seiner Küche sein Süppchen kochen und das danach auf dem Marktplatz verteilen und alle haben das Gefühl: Wow, tolle Suppe! Da ist schon immer wieder ein Geschmackstest zu machen, denke ich»* (Interview Johannes Just, Abs. 20). Eine ähnliche Ansicht teilte ein anderer Experte: *«Und dann würde ich auch tatsächlich, bevor ich einen grossen Launch mache, in einem definierten Rahmen ausprobieren»* (Interview Gabriel Peisker, Abs. 24). Sollte die Markenverjüngung abgeschlossen sein und negative Reaktionen des Zielpublikums zu erkennen geben, muss ein Unternehmen durch Public Relations eingreifen: *«Also, ich finde, man muss dann über PR eingreifen. Ich weiss nicht, ob du dich erinnerst, wo es den Banken so schlecht ging wegen Goldman Sachs und so weiter. Dort hat UBS eine Kampagne gemacht, «We will not rest». Das ist so eine typische Massnahme, wo man zugibt, man hat einen Fehler gemacht. Es kann eine transparente PR sein. Das hat mit dem CEO zu tun. Man darf das nicht verstecken»* (Interview Peter Schäfer, Abs. 30). Es sei einem Unternehmen zu empfehlen, sich seinen Fehler in Bezug auf die Marke einzugestehen und trotz unerwünschter Reaktionen zu versuchen, authentisch nach aussen zu wirken: *«Ich kann sagen, ich habe einen Fehler gemacht. Selbst das ist möglich. Man kann einen Fehler eingestehen und sagen, wir haben es falsch gemacht. Wir haben es erkannt, danke für euren Input. Wir machen es jetzt besser. Das hätte man vielleicht vor 20, 30 Jahren noch nicht gekonnt. Das wäre als Scheitern verurteilt worden. Aber heute ist Scheitern nicht das Ende [...]. Transparenz und Ehrlichkeit, ich glaube, das steht wahrscheinlich jeder Marke gut an»* (Interview Werner Schaepfi, Abs. 33).

In dieser Hauptkategorie wurden zudem weitere induktiv gebildete Kategorien hergeleitet. Eine dieser war die Unternehmenskultur, die von einer Markenverjüngung

tangiert wird. Es ist essenziell, dass ein Unternehmen seine Kultur lebendig hält: *«Ich glaube grundsätzlich, wenn sich eine Marke emotional verjüngt, das gibt es ja auch, die ganze Kultur in einem Unternehmen, dann ist es wichtig, dass die wichtigen Dinge, die ein Unternehmen ausmacht, nicht verleugnet werden und weiterhin lebendig hält»* (Interview Markus Hammer, Abs. 2). Eine Markenverjüngung führt zu Veränderungen. Deshalb sei es relevant, die Mitarbeiter zu involvieren, damit sie Teil der Veränderungen würden, wie ein Experte erklärte: *«Wenn du mit Leuten arbeitest, also mit Mitarbeitenden zum Beispiel, hast du den Vorteil, dass sie diese Veränderungen tragen, weil sie involviert sind. Das ist auch ein kultureller Aspekt. Sie sind damit Teil der Veränderung»* (Interview Markus Hammer, Abs. 28). Dies bestätigte ein anderer Experte: *«Das Ziel von einer Markenverjüngung ist [...], dass man alle berücksichtigt, die was mit dieser Marke zu tun haben und die in dieser Marke drinstecken»* (Interview Johannes Just, Abs. 30).

Eine weitere induktive Kategorie umfasste die Organisationsstruktur. Letztere sei bei einer Markenverjüngung zentral, wie ein Experte erklärte: *«Die Organisationsform ist extrem entscheidend»* (Interview Markus Hammer, Abs. 4). Dies bestätigte ein anderer Experte: *«Weil die Markenverjüngung neben dem ganzen Branding-Thema und so weiter und so fort ja auch sehr viel mit Organisation zu tun hat»* (Interview Johannes Just, Abs. 18). Es empfiehlt sich, einen Markenverjüngungsprozess kollaborativ anzugehen und weniger in Hierarchien zu denken: *«Dieses Zusammen-etwas-Erarbeiten ist essenziell für eine Markenverjüngung. Man muss versuchen, nicht sehr hierarchisch zu agieren, sondern in den Teams das zu erarbeiten»* (Interview Markus Hammer, Abs. 4). Dies hob ein anderer Experte ebenfalls hervor: *«Es ist extrem kollaborativ»* (Interview Peter Schäfer, Abs. 22).

Zudem kristallisierte sich eine weitere induktive Kategorie heraus, welche die Markenarchitektur umfasste. Sollte die Marke tief verankert sein und wenig Handlungsspielraum im Veränderungsprozess ermöglichen, empfiehlt es sich, die Markenarchitektur anzupassen: *«Die sagen oftmals, okay, wir können die Dachmarke quasi gar nicht abändern, weil wir da noch zu stabil und zu verlässlich unterwegs sind [...]. Und was ist dann oft die Haltung dazu, die Reaktion? Wir kreieren einen Subbrand, der die Ressourcen des Hauptbrands nutzt»* (Interview Johannes Just, Abs. 6). Ein Beispiel dazu gab ein Experte: *«Beispielsweise Zürcher Kantonalbank und Frankly. Die Zürcher Kantonalbank kann man nicht verjüngen aufgrund des Staatsauftrags und so weiter,*

damit am Ende die Marke nach Frankly aussieht. Das heisst, man macht eine neue zweite Marke (Interview Peter Schäfer, Abs. 14).

Als zusätzliche induktiv gebildete Kategorie ist die Rolle der Geschäftsführung und des CEO zu erwähnen. Die Experten teilen die Meinung, dass die Geschäftsführung und der CEO einen massgebenden Einfluss auf den Erfolg einer Markenverjüngung haben: *«Und wenn bei diesem Veränderungsprozess die Geschäftsführung dahintersteht und der CEO sich dafür stark macht und es pusht und auch das Budget bereitgestellt wird und der Wille da ist, das zu tun, ist der Erfolg zu 99 Prozent gegeben»* (Interview Gernot Honsel, Abs. 24). Entscheidungsgrundlagen in Bezug auf die Markenführung müssten in der Geschäftsführung verankert sein, wie ein Experte erklärte: *«Die Verantwortung für die Marke muss im Management verankert sein, also im Topmanagement. Das heisst, der Markenentscheidungssträger ist nicht ein Brand-Manager, sondern es ist jemand, der hoch oben in der Geschäftsleitung ist»* (Interview Peter Schäfer, Abs. 22).

4.2.3 Hauptkategorie traditionelle Marken

Diese Hauptkategorie umfasste Frage 8 des Interviewleitfadens für die Markenexperten. Anhand dieser Frage wurde die Bedeutung der Markenverjüngung für traditionell positionierte Marken untersucht. Der Grossteil der Experten teilt die Meinung, dass für jede Marke überprüft werden muss, aktuell zu bleiben: *«Ich bin überzeugt, dass jede Marke die Aufgabe hat, ununterbrochen darüber nachzudenken, wie man sich aktuell hält»* (Interview Gernot Honsel, Abs. 12). Ein Experte gab dazu ein Beispiel für Traditionsmarken: *«Eine Victorinox oder eine Swisscom, also traditionelle Unternehmen, können es sich gar nicht mehr leisten, nur alt aufzutreten. Man muss per se heute jung auftreten, weil auch die Älteren, ich sage mal 55–60 Jahre, die orientieren sich bis hin zum Kaufentscheid an dem. Und darum ist es wichtig»* (Interview Peter Schäfer, Abs. 32). Traditionsmarken könnten auch für ein junges Zielpublikum attraktiv sein, wie ein Experte erklärte: *«Ich meine, die besten Brands werden von einer sehr jungen Zielgruppe sehr begehrt. Ob das Chloé ist oder andere Fashion-Brands wie Louis Vuitton, das müssen wir gar nicht diskutieren, die gibt es schon seit 100 Jahren»* (Interview Markus Hammer, Abs. 18). Um eine Markenverjüngung zu realisieren, erfordern traditionell positionierte Marken Disziplin, Konsequenz und Mut. Jedoch dürfen sie nicht übermütig werden, um nicht als widersprüchlich wahrgenommen zu werden: *«Das braucht aber*

unglaublich viel Konsequenz und Disziplin, zum Teil Mut, aber keinen Übermut (Interview Gernot Honsel, Abs. 12). Erarbeitete Markenverjüngungsmassnahmen müssen zur Identität traditionell positionierter Marken passen, damit diese nach aussen nicht als widersprüchlich empfunden werden. Die Markenverjüngungsmassnahmen sind deshalb authentisch und natürlich nach aussen zu tragen. Ein Experte erklärte dies wie folgt: *«Also, gerade wenn sehr traditionelle oder alte Marken, sage ich mal, versuchen, sich auf ein junges Publikum auszurichten und beginnen dann mit Testimonials und mit Influencern, das ist alles okay. Aber es muss natürlich so sein, dass es glaubwürdig ist und dass es zur Marke passt. Was häufig zu beobachten ist, ist, dass es auf aufgesetzt wird. Wir wollen ein junges Publikum erreichen, also organisieren wir einen Influencer. Es wirkt wie angedockt. Es wirkt nicht organisch gewachsen und mit Mut, irgendwie mal was Neues versuchen, zu sagen, hey, wissen wir, aber schaut mal her, wir bleiben jung. Also, dass es kokettiert, dann wird es charmant, dann wird es glaubwürdig»* (Interview Gernot Honsel, Abs. 10). Den Schritt zur Markenverjüngung zu machen, kann für traditionell positionierte Marken gefährlich sein. Jedoch sei es riskanter, ihn nicht zu wagen, wie ein Experte erläuterte: *«Ich glaube schon, dass das auch gefährlich sein kann. Aber ich glaube, noch gefährlicher wäre es, das nicht zu tun. Also, nicht zu reagieren. Dann werde ich irgendwann mal im Abseits verschwinden. Es gibt Marken, die vom Markt verschwunden sind, weil sie sich einfach nicht angepasst haben»* (Interview Werner Schaepfi, Abs. 39).

4.2.4 Hauptkategorie Sonstiges Markenexperten

Diese Hauptkategorie umfasste Aussagen der Markenexperten, die keiner theoriegeleiteten Hauptkategorie zugeordnet werden konnten. Somit beinhaltete sie ausschliesslich induktiv gebildete Kategorien. Die Erkenntnisse sind relevant, um alle Aspekte der Markenverjüngung zu verstehen.

Eine induktiv hergeleitete Kategorie bezog sich auf die Ziele einer Markenverjüngung. Letztere wird nicht durchgeführt, um lediglich in einer neuen Aufmachung nach aussen zu treten, sondern um einen Umsatz für das Unternehmen zu generieren: *«Wir machen das alles nur, nicht weil wir eine hübsche Marke wollen, sondern wir wollen, dass Umsatz kommt. Das Ziel einer Marke ist immer Umsatz, auch wenn wir hier ganz viel über Purpose reden»* (Interview Gabriel Peisker, Abs. 20). Dies bestätigte ein anderer Experte: *«Ich glaube, der Anspruch von jeder Marke muss sein, die sogenannten Stakeholder so*

breit wie möglich aufzustellen, um möglichst viel Business zu generieren (Interview Gernot Honsel, Abs. 8). Ausserdem hat eine Markenverjüngung nicht zwingend das Ziel, eine junge Zielgruppe zu erreichen, sondern sich der veränderten Umwelt anzupassen und über alle Altersgruppen hinweg relevant und attraktiv zu sein: *«Und ich würde nochmals ergänzen, es geht nicht nur um die jüngeren Generationen, sondern auch um die veränderte Wirklichkeit und die veränderte Gesellschaft [...]. Das ist etwas, das betrifft nicht nur die Jungen, sondern auch die Alten»* (Interview Werner Schaeppi, Abs. 25).

Eine weitere induktiv hergeleitete Kategorie war auf die Erfolgsmerkmale einer Markenverjüngung bezogen. Im Endeffekt entscheide der Kunde, ob eine Markenverjüngung erfolgreich sei, wie ein Experte erklärte: *«Der Kunde entscheidet, ob diese Marke so jung sein kann oder nicht. Ob das jetzt eine erfolgreiche Markenverjüngung war oder nicht, das entscheidet der Kunde»* (Interview Gabriel Peisker, Abs. 20). Deshalb gilt es, im Austausch mit den Zielgruppen zu sein, um für potenzielle Verjüngungsmassnahmen eine Bestätigung zu erhalten: *«Aber wichtig ist auch, wie sehen es die Menschen nach aussen? Vor allem bei B2C-Brands ist das sehr wichtig, dass man sich überlegt, was da passiert, ohne sich verunsichern zu lassen. Vielleicht ist es mehr eine Bestätigung, um zu sehen, ob sie das Gleiche sehen oder fühlen. Oder sie merken, dass man irgendwo nicht so klar ist»* (Interview Markus Hammer, Abs. 26). Durch den Austausch mit den Konsumenten werden die eigenen Grenzen einer Markenverjüngung klar: *«Aber es gilt für jedes einzelne Produkt zu prüfen, wo diese Grenzen liegen. Und ich finde es nur raus, indem ich mit den Leuten rede»* (Interview Werner Schaeppi, Abs. 11).

Anhand der induktiv hergeleiteten Kategorie *Verjüngung von Individuen durch Marken* wurde versucht zu überprüfen, ob sich Verbraucher durch den Konsum von Marken selbst verjüngen möchten. Ein Experte äusserte: *«Ja, ich glaube schon, dass man Marken braucht, um sich zu verjüngen. Marken sind nach wie vor ein Statement»* (Interview Gabriel Peisker, Abs. 16). Hingegen meinte ein anderer Experte hierzu: *«Ich glaube nicht, dass sie Marken verwenden, damit sie jünger wirken. Überhaupt nicht»* (Interview Peter Schäfer, Abs. 34).

Die letzte induktiv hergeleitete Kategorie bezog sich auf die Gen Z als Zielgruppe einer Markenverjüngung. Im Hinblick auf das Markenkonsumverhalten der Gen Z hat sich

herausgestellt, dass diese Verantwortung, Vertrauen und Diversität eine hohe Bedeutung beimisst: *«Für die jüngere Generation ist Vertrauen genau gleich hoch angesagt wie für die ältere Generation. Gerade die jüngere Generation hat ein Riesenproblem mit ganz vielen Dingen und vertraut der Wirtschaft, der Politik und ganz vielen Dingen nicht mehr» (Interview Gabriel Peisker, Abs. 8).* *«Wenn man Vertreter einer Generation fragt, was die wichtigsten Werthaltungen für dich als Generation sind, dann ist es bei den Jungen, also Gen Z, aber auch bei Gen X sehr oft Verantwortung. Es ist Nachhaltigkeit. Es ist Inclusive, Diversity und so weiter. Diese Themen hat es damals schon gegeben. Das ist sehr ähnlich» (Interview Peter Schäfer, Abs. 4).* Bei einer Markenverjüngung muss eine Marke nicht vollumfänglich verändert werden, damit sie den Bedürfnissen der Gen Z entspricht. Manche Marken können ohne Fokus auf die Gen Z verjüngt werden, sodass diese Generation sie dann entdeckt und attraktiv findet: *«Aber eigentlich muss eine Marke nicht zwingend Rücksicht auf die Gen Z nehmen, um Erfolg zu haben. Es klingt vielleicht falsch, aber ich denke, einige Marken fahren vielleicht besser, wenn sie einfach ihr Ding machen, und sie die Gen Z irgendwann entdeckt. Vielleicht ist es eher die Frage, wie entdeckt die Gen Z eine geile Marke, und nicht, wie muss sich eine Marke anziehen, damit die Gen Z denkt, diese Marke sieht jetzt fancy und cool aus» (Interview Markus Hammer, Abs. 16).* Es kann für Marken gefährlich werden, diese vollumfänglich nach den Bedürfnissen der Gen Z zu verändern. Dadurch können sie kurzzeitig relevant sein, jedoch sind sie langfristig nicht überlebensfähig: *«Es ist gefährlich, dass man nur aktuell ist für eine kurze Zeit, aber dann nicht mehr hip. Dann bist du raus und das wäre natürlich fatal» (Interview Markus Hammer, Abs. 18).*

4.3 Gütekriterien

In der quantitativen Forschung haben sich die Gütekriterien *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* etabliert (Hussy et al., 2013, S. 23). Nach Hussy et al. (2013, S. 25) und Mayring (2016, S. 140) können sie nicht identisch auf die qualitative Forschung angewendet werden. Mayring (2016, S. 140) erläutert, dass die Gütekriterien in der qualitativen Forschung neu definiert werden müssen. In dieser gilt es, die Vorgehensweise argumentativ zu begründen. Deshalb muss der Geltungsbereich in der qualitativen Forschung flexibler sein (Mayring, 2016, S. 140). In der qualitativen Forschung existieren sechs Gütekriterien, die im Folgenden erläutert werden (Mayring, 2016, S. 144–148).

Verfahrensdokumentation

Damit die angewendete Methode für andere nachvollziehbar ist, gilt es, die Vorgehensweise sorgfältig zu dokumentieren (Hussy et al., 2013, S. 25; Mayring, 2016, S. 144). Damit ist die Explikation des Vorverständnisses, die Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums, die Durchführung und die Auswertung der Datenerhebung zu interpretieren (Mayring, 2016, S. 145).

In der vorliegenden Arbeit wurde sowohl durch die Dokumentation der Interview- und Kodierleitfäden als auch durch die kodierten Textpassagen das Gütekriterium der Verfahrensdokumentation erfüllt. Die Herleitung der erarbeiteten Interviewfragen und die Kategorienbildung wurden strukturiert formuliert sowie die einzelnen Schritte der Vorgehensweise festgehalten.

Argumentative Interpretationsabsicherung

In der qualitativen Forschung sind Interpretationen entscheidend, die jeweils argumentativ zu begründen sind (Hussy et al., 2013, S. 25). Im Gegensatz zu Rechenoperationen lassen sie sich nicht beweisen. Dennoch ist es erforderlich, Interpretationen qualitativ einzuschätzen (Mayring, 2016, S. 145).

In der vorliegenden Arbeit wurde dieses Gütekriterium erfüllt, indem die Interpretationen der Ergebnisse anhand von Interviewzitate argumentativ begründet wurden.

Regelgeleitetheit

Eine Anforderung an die qualitative Forschung sind die Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand und die Bereitschaft, vorgeplante Analyseschritte zu adaptieren. Diese Anforderung muss einer systematischen Vorgehensweise entsprechen, da auch die qualitative Forschung systematischen Verfahrensregeln unterliegt (Mayring, 2016, S. 145–146).

In der vorliegenden Arbeit wurde die Regelgeleitetheit durch das Befolgen der Prozessschritte des Ablaufmodells sichergestellt, welches in Kap. 4.1 zu finden ist. Zudem beinhalteten die erarbeiteten Kodierleitfäden Regeln, mit welchen die Zuordnung der Textpassagen erfolgte.

Nähe zum Gegenstand

Beim Gütekriterium *Nähe zum Gegenstand* wird vorausgesetzt, dass die zu untersuchenden Subjekte der Alltagswelt möglichst nahe sind. Hierbei wird empfohlen, die Untersuchung nicht im Labor, sondern im Feld resp. in der natürlichen Umgebung

des Beforschten vorzunehmen. Ein zentrales Merkmal ist es, im Interesse des Beforschten zu agieren sowie ein gleichberechtigtes und offenes Verhältnis zu schaffen (Mayring, 2016, S. 146).

Anhand der Durchführung der Experteninterviews im gewohnten Arbeitsumfeld der Experten konnte das Gütekriterium *Nähe zum Gegenstand* erfüllt werden. Die Fragen waren auf Themenschwerpunkte bezogen, mit denen sich die Experten in der Praxis auseinandersetzen. Bei Bedarf wird die vorliegende Arbeit nach der Anonymisierung (s. Kap. 3.2.4) den Experten zur Verfügung gestellt, damit diese durch die Erkenntnisse einen Mehrwert gewinnen.

Kommunikative Validierung

Gemäss der kommunikativen Validierung sind die erzielten Ergebnisse dem Beforschten vorzulegen und zu diskutieren. Sollte sich der Beforschte in den Ergebnissen der Analyse wiederfinden, ist dies als Argument zur Absicherung der Ergebnisse zu verstehen. Ein Dialog zwischen dem Beforschten und dem Forscher kann zur Relevanz der Ergebnisse beitragen (Mayring, 2016, S. 147).

Mithilfe des Pretests wurde für die vorliegende Arbeit versucht, das Gütekriterium *kommunikative Validierung* zu erfüllen. Die erarbeiteten Interviewleitfäden wurden im Vorfeld geprüft und adaptiert. Zudem wurde der Experte am Ende des Gesprächs gefragt, ob er weitere Punkte zum Thema beisteuern oder spezielle Aspekte hervorheben möchte. Durch den Versand der Arbeit an die Experten kann ein Dialog ermöglicht werden, jedoch können dessen Erkenntnisse nicht mehr in die Untersuchung einfließen. Deshalb gilt dieses Gütekriterium als nicht vollständig erfüllt.

Triangulation

Nach dem Gütekriterium *Triangulation* sind für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen. Es wird nicht das Ziel verfolgt, eine Übereinstimmung zu erreichen, sondern die Ergebnisse aus verschiedenen Perspektiven einander gegenüberzustellen. Dabei können die Stärken und Schwächen einzelner Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden (Mayring, 2016, S. 147–148).

Durch den Einbezug von Experten aus unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen konnten verschiedene Perspektiven durchleuchtet werden. Ausserdem

wurden sowohl Generationenforscher als auch Markenexperten befragt, was zur Diversität der Ansichten beitrug. Somit wurde dieses Gütekriterium erfüllt.

4.4 Verzerrungen

Wie in der quantitativen können auch in der qualitativen Forschung Verfälschungen oder Verzerrungen auftreten, die ebenfalls als Bias bezeichnet werden (Hussy et al., 2013, S. 88). Sie können zugleich vom Forschungsteilnehmer als auch vom Forscher ausgehen (Shah, 2019). Shah (2019) beschreibt unterschiedliche Arten von Verzerrungen. Nachfolgend wird auf jene eingegangen, die für die vorliegende Arbeit am wahrscheinlichsten sind.

Akzeptanz- oder Freundlichkeitsverzerrung durch den Beforschten

Diese Art von Verzerrung tritt auf, wenn der Beforschte dem Forscher ohne Erläuterungen zustimmt. Sie kommt oft vor, wenn Müdigkeit einsetzt (Shah, 2019).

Um diese Verzerrung zu vermeiden, wurde der Fokus auf offene Fragen gelegt. Einzelne geschlossene Fragen wurden frühzeitig gestellt, um der Problematik der Müdigkeit entgegenzuwirken. Ausserdem wurde bei geschlossenen Fragen um eine Begründung gebeten.

Verzerrung aufgrund sozialer Erwünschtheit oder sozialer Akzeptanz durch den Beforschten

Es kann der Fall eintreten, dass beforschte Personen ungenau antworten, um eine erwünschte oder eher akzeptierte Antwort zu liefern. Dies kommt v. a. bei sensiblen, persönlichen oder kontroversen Themen vor (Shah, 2019).

Es wurden teilweise indirekte Fragen gestellt, wobei es Handlungsmassnahmen zu empfehlen galt. Hier wurde beachtet, dass die Empfehlung an eine Drittperson bzw. ein beliebiges Unternehmen angelehnt war. Damit konnten die Empfindungen der Beforschten auf andere projiziert werden, um wahrheitsgetreue Antworten zu erhalten. Ausserdem wurde überprüft, ob die Antworten mit den vorherigen übereinstimmten.

Bewusstes Erzeugen geplanter Antworten durch den Forscher

Nach Gläser und Laudel (2010, S. 132) sowie Shah (2019) können anhand von Suggestivfragen Antworten bewusst erzeugt werden. Durch das Stellen einer neutralen Frage könnte die Antwort dabei anders ausfallen (Gläser & Laudel, 2010, S. 132).

Es wurde versucht, diese Verzerrung durch die Formulierung neutraler Fragen zu vermeiden, was in den Pretests zusätzlich überprüft wurde. Aufgrund der teilweise spontanen Gesprächsführung mit den Beforschten ist jedoch nicht auszuschliessen, dass Suggestivfragen gestellt wurden.

Subjektive Theorie des Forschungsproblems durch den Forscher

Nach Durchführung mehrerer Interviews kann der Forscher eine subjektive Theorie seines Forschungsproblems entwickeln. Dadurch stellt er eine Vermutung auf, wie die Antwort aussehen könnte, und lässt sich diese im weiteren Forschungsprozess unbewusst bestätigen (Gläser & Laudel, 2010, S. 143).

Mithilfe der Interviewleitfäden wurde versucht, den Interviews eine Struktur zu verleihen. So wurde sichergestellt, in allen Gesprächen diejenigen Informationen zu sammeln, bei denen der Forscher im Vorfeld entschieden hatte, dass sie für die Untersuchung relevant sein würden (Gläser & Laudel, 2010, S. 143).

5 Diskussion

Im vorliegenden Kapitel werden die Resultate zum Generationenkonzept und zur Markenverjüngung interpretiert und mit der Literatur in Zusammenhang gebracht.

5.1 Generationenkonzept

Die vorliegende Untersuchung hat ergeben, dass die Begriffe *Generation* und *Kohorte* voneinander zu trennen sind. Diese Erkenntnis bekräftigt Eberhardt (2021, S.44), Ryder (1985) und Schewe & Noble (2000). Die Ergebnisse zeigen, dass eine Generation mehrere Kohorten umfasst, die in ähnlichen Lebensumständen aufwuchsen, ähnliche Lebensstile haben und von vergleichbaren Ereignissen geprägt wurden. Den Kohorten werden Angehörige von Geburtsjahrgängen zugeordnet. Zudem sind die Grenzen der einzelnen Generationen nicht fest verankert; zwischen diesen existieren überlappende Trennlinien. Diese Feststellung geht mit den Erkenntnissen von Bruch et al. (2010, S. 91), Klaffke (2021, S. 24), Pfeil (2017, S. 64) und Tavolato (2016, S. 31) einher. Diese Tatsache kann dazu führen, dass Individuen sich einer anderen als ihrer jahrgangsbezogenen Generation zugehörig fühlen.

Ausserdem können sich Generationen durch den technologischen Fortschritt weiterentwickeln oder sich im Alterungsprozess umorientieren (Tavolato, 2016, S. 45). In modernen Gesellschaften können sich Menschen einer beliebigen Generation zugehörig fühlen, auch wenn ihr Jahrgang nicht zu dieser zählt. Die Selbstzuordnung kann deshalb wechseln, was unter den Begriff *Multioptionsgesellschaft* fällt (Gardiner et al., 2013, S. 648–650). Durch diese Erkenntnis darf in Frage gestellt werden, inwiefern das Generationenkonzept für Unternehmen, v. a. für das Marketing, von Bedeutung ist. Es gilt daher zu prüfen, ob die Segmentierung der Kunden nach Generationen sinnvoll ist, d. h. ob die Kunden damit gezielt angesprochen werden können.

Zudem werden den einzelnen Generationen in der Theorie klare Merkmale und Eigenschaften zugeschrieben (Eberhardt, 2021; Gardiner et al., 2013; Klaffke, 2021; Oertel, 2007; Tavolato, 2016). Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass die Generationenprägungen in modernen Gesellschaften an Bedeutung verloren haben, was auf die Pluralisierung der Gesellschaft zurückzuführen ist. Konkret bedeutet das, dass Individuen mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation nicht zwingend die Merkmale und Eigenschaften dieser Generation teilen müssen, wodurch die Relevanz des Generationenkonzepts für Unternehmen zusätzlich in Frage gestellt wird.

Menschen werden v. a. durch ihre Kindheitserfahrungen geprägt. Die erlebte Sicherheit und Bindung im Kindesalter haben im zunehmenden Alter einen hohen Einfluss. Zwischen dem 20. und dem 30. Lebensjahr können auftretende Ereignisse einen Menschen weiterhin beeinflussen. Trotz aller Eigenschaften, Einflüsse und Werte, die sich direkt auf die Prägung einer Person auswirken, kann sich diese verändern und neu ausrichten. Die Neuausrichtung eines Individuums wurde in der Theorie bisher nicht behandelt und ergänzt somit den Forschungsstand.

Ereignisse wie Krisen haben zusätzlich einen markanten Einfluss auf die Prägung eines Individuums (Klaffke, 2021, S. 24). Durch aktuelle Ereignisse wie die Coronapandemie oder den Ukrainekrieg werden in der Gen Z Familienwerte traditionalisiert. So ist bspw. deren Wunsch nach Familie und Kindern grösser als in den vorgelagerten Generationen (Fromm & Read, 2018, S. 21). Diese Erkenntnis kann ein zentrales Merkmal für Marken sein, um zu überprüfen, ob Angehörige anderer Generationen durch aktuelle Krisen auch Familienwerte traditionalisiert haben. Dadurch lässt sich eine Gemeinsamkeit identifizieren, um Individuen generationsübergreifend anzusprechen.

Zudem wird die Gen Z in ihren Freiheiten eingeschränkt, wodurch sie sich umfassender von ihren Vorgenerationen unterscheidet, welche durch die Globalisierung mehr Freiheiten hatten. Das birgt das Potenzial für Marken, der Gen Z die gewünschte Freiheit zu versprechen, die sie sich wünscht. Bspw. besitzt Coca-Cola einen zeitlosen Erfolgsfaktor, da sie mit ihrem Produkt eine Konnotation zu Freiheit schafft (Interview Gabriel Peisker, Abs. 44).

Hinzu kommt, dass neue Generationen heute den Alterungsprozess differenzierter erleben, wobei das Alter als natürlich angesehen wird. Menschen fühlen sich in der Gegenwart tendenziell jünger, d. h., das wahrgenommene Alter ist niedriger als das chronologische (Dann, 2007, S. 430). Nach den Erkenntnissen von Barak et al. (1981, S. 602–603) umfasst das wahrgenommene Alter das gefühlte Alter (wie alt sich die Verbraucher fühlen), das Aussehen (wie alt die Verbraucher aussehen), das Handlungsalter (in Verbindung mit der Beteiligung an Handlungen) und das Interessenalter (in Verbindung mit der Ähnlichkeit der Interessen der Verbraucher mit anderen Altersgruppen). Aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit kann daher angenommen werden, dass Individuen sich in allen Dimensionen jünger fühlen als dem chronologischen Alter. Für Marken bedeutet das, den Aspekt einer alterslosen

Gesellschaft in ihrer Markenidentität zu berücksichtigen und bekräftigt die Relevanz einer Markenverjüngung, um generationsübergreifend jung wahrgenommen zu werden. Zudem verändern sich die Bedürfnisse eines Menschen im Alterungsprozess (Hertel et al., 2013, S. 132). Im Alter setzt beim Grossteil eine Gelassenheit ein. Die Bedürfnisse unterscheiden sich somit im Vergleich zu jenen der jungen Generationen, die wegen ihrer Neugierde und Abenteuerlust neue Erfahrungen sammeln möchten. Im Alterungsprozess richtet sich eine Person stärker nach innen aus, d. h., die persönlichen Bedürfnisse werden in den Vordergrund gerückt und das Leben wird selbstbezogener geführt. Im Alter suchen Menschen nach Sinnhaftigkeit. Sie versuchen, diese in Aktivitäten zu finden, indem sie innovativ, sportlich und kreativ bleiben. Diese Feststellung geht mit den Erkenntnissen von Williams et al. (2010, S. 12) einher. Für Marken besteht die Möglichkeit darin, der Sinnhaftigkeit mit ihrem Markenversprechen nachzukommen, vor allem wenn die Attribute innovativ, sportlich und kreativ Teil der Markenidentität sind.

Die Lebensphase, in der sich ein Mensch befindet, kann einen direkten Einfluss auf die Werthaltungen haben (Bruch et al., 2010). Die Lebensphasen werden bereits früh durch die Prägung einer Person beeinflusst. Es lässt sich insgesamt festhalten, dass sich Lebenslaufeffekte stärker als Alterseffekte auf einen Menschen auswirken. Letztere hingegen haben einen grösseren Einfluss als Generationeneffekte.

5.2 Markenverjüngung

Die vorliegende Untersuchung hat ergeben, dass im Rahmen einer Markenverjüngung an der Markenidentität die Designelemente, das Logo, die Preisgestaltung, das Produktportfolio, die Tonalität, die Markenstrategie, die Werte, die Positionierung, die Bildwelt und visuelle Identitätsmerkmale verändert werden können. Im Gegenzug dürfen etablierte Erfolgsfaktoren, die je nach Marke unterschiedlich sind, das Markenversprechen und die Markenherkunft nicht verändert werden. Welche Elemente erneuert werden müssen und inwieweit dies möglich ist, ist von der zu verjüngenden Marke und der Branche abhängig. Bspw. kann eine Markenverjüngungsmassnahme in der Automobilbranche einen Einfluss bis auf die Gestaltung der Baumodelle haben (Interview Markus Hammer, Abs. 32), wohingegen in der Baubranche andere Regeln existieren und eine andere Dynamik einwirkt (Interview Gabriel Peisker, Abs. 6).

Marken können für verschiedene Generationen gleichzeitig attraktiv und relevant sein. Williams (2011, S. 1–2) argumentiert, dass die Markenbotschaften an die Generationen

unterschiedlich zu vermitteln sind. Die Resultate der vorliegenden Arbeit zeigen jedoch, dass die Segmentierung heute nicht nach Generationen, sondern nach Haltungen und Werten erfolgt. Deshalb gilt es bei Marken, geteilte Haltungen und Werte zu identifizieren, um ein breites Zielpublikum anzusprechen. Auch Dann (2007, S. 430) und Thach et al. (2021, S. 4) bestätigen diese Feststellung. Dies geht v. a. mit der Erkenntnis einher, dass Individuen sich nicht zwingend ihrer jahrgangsbezogenen Generation zugehörig fühlen (Gardiner et al., 2013, S. 650). Durch Marktforschung lassen sich Gemeinsamkeiten der Generationen herausfinden. Diese gilt es im Anschluss mit der Markenidentität zu analysieren, um die daraus resultierende Lücke anhand strategischer Markenverjüngungsmassnahmen zu schliessen. Es muss sichergestellt werden, welche generationsübergreifenden Gemeinsamkeiten die Marke teilen kann und welche nicht. Denn eine Marke erfordert Konstanz und darf im Rahmen einer Markenverjüngung nicht in zu hohem Mass von ihrer Positionierung abweichen. Deshalb müssen die Markenidentitätselemente subtil verändert werden, damit die Marke nicht als widersprüchlich wahrgenommen wird (Lehu, 2006, S. 86).

Während des Markenverjüngungsprozesses gilt es, die Markenwerte und das Markenversprechen einzuhalten. Um Widersprüche bei der Markenverjüngung zu vermeiden, empfiehlt es sich, den persönlichen Kontakt zu Konsumenten zu suchen und deren Meinungen zu berücksichtigen. Der Kundenkontakt kann bspw. in den sozialen Medien erfolgen. Die direkte Kommunikation mit den Kunden kann die Grenzen einer Markenverjüngung zum Vorschein bringen. Eine andere Möglichkeit ist es, Marktforschung zu betreiben, um die Wahrnehmung der Konsumenten durch qualitative oder quantitative Forschung zu messen.

In der Regel lässt sich jede Marke verjüngen. Einschränkungen können jedoch auftreten, wenn das Geschäftsmodell eines Unternehmens nicht den Bedürfnissen der Kunden entspricht. Dies kann sich bspw. darin zeigen, dass ein Produkt nicht mehr nachgefragt wird (Lehu, 2006, S. 10). Deshalb gilt es, im Rahmen eines Markenverjüngungsprozesses beim Businessplan anzusetzen und die Relevanz des Geschäftsmodells zu prüfen (Lehu, 2006, S. 146). Dabei muss sichergestellt werden, ob das Produkt eines Unternehmens über alle Altersgruppen hinweg überspannt werden kann. Im Anschluss muss sichergestellt werden, dass die Markenverjüngung auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist, mit welcher die strategische Ausrichtung eines Unternehmens

vorgegeben wird. Konkret bedeutet dies, dass die Markenverjüngungsmassnahmen zur Erfüllung der Unternehmensstrategie dienen. Zudem wird überprüft, welche Erfolgsfaktoren die Marke in der Vergangenheit hatte. Mit einer Trendanalyse wird untersucht, ob diese Erfolgsfaktoren künftig weiterhin Bestand haben werden (Hart & Murphy, 1998). Inwieweit die Markenverjüngungsmassnahmen die Repositionierungsintensität beeinflussen, unterscheidet sich je nach Marke (Keuper & Hannemann, 2009, S. 313). Bspw. können einige Marken nach der Analyse ein umfassendes Verbesserungspotenzial hinsichtlich ihrer Verjüngung aufweisen, während für andere Marken lediglich Anpassungen der Kommunikation nötig sind.

Sollte die Analyse zeigen, dass kein Handlungsspielraum bei der Markenverjüngung besteht, was bei traditionell positionierten Marken aufgrund deren starken Verankerung der Fall sein kann, ist die Markenarchitektur zu untersuchen und bei Bedarf mit einer neuen Marke zu agieren. Bspw. lancierte die Zürcher Kantonalbank die Marke Frankly, um eine junge Zielgruppe direkt anzusprechen (Interview Peter Schäfer, Abs. 14). Während des Markenverjüngungsprozesses gilt es, die Ergebnisse und Massnahmen laufend mit den Bedürfnissen des Zielpublikums abzugleichen. Hierdurch wird das Risiko eines wahrgenommenen Widerspruchs nach aussen minimiert. Sollten die getroffenen Markenverjüngungsmassnahmen zu weit von der Markenidentität abweichen, sodass die Marke nach der Markenverjüngung als widersprüchlich empfunden wird (Lehu, 2006, S. 100), ist durch Public Relations einzugreifen. Die Marke muss ihren Fehler eingestehen und ein transparentes und authentisches Verhalten sicherstellen. Hierbei wird die Relevanz deutlich, betroffene Abteilungen aus dem Unternehmen in den Markenverjüngungsprozess zu involvieren, damit Markenverjüngungsmassnahmen in der Kommunikation als *eine Stimme* wahrgenommen werden und bei Misserfolg adaptiv reagiert werden kann.

Der Erfolg einer Markenverjüngung hängt zudem von internen Faktoren wie der Unternehmenskultur, der Organisationsstruktur oder der Geschäftsführung und dem CEO ab. Bei einer Markenverjüngung ist es unabdingbar, die Mitarbeiter in den Prozess einzubinden, damit sie Teil der Veränderung werden. Ausserdem muss die Organisationsstruktur flexibel genug sein, um ein kollaboratives Arbeiten über verschiedene Abteilungen hinweg zu ermöglichen, denn eine Markenverjüngung betrifft nicht nur das Marketing, sondern das ganze Unternehmen. Dies bedeutet, dass die

Geschäftsführung und der CEO die Markenverjüngung befürworten müssen. Diese Feststellungen führen zur Erkenntnis, im Vorfeld die internen Faktoren (Unternehmensstruktur, Organisationsstruktur und Geschäftsführung) zu prüfen, bevor eine Markenverjüngung in Angriff genommen wird.

Unabhängig davon, wie eine Marke positioniert wird, gilt es sich der Herausforderung zu stellen, wie sie für ihre Zielgruppen relevant bleibt (Lehu, 2006, S. 116). Das heisst für traditionell positionierte Marken, dass diese trotz einer langen Tradition und Geschichte jung erscheinen müssen, denn nicht nur chronologisch gesehen jüngere, sondern auch ältere Zielgruppen orientieren sich bei ihrem Kaufentscheid an einem jungen Markenauftritt. Vor allem in Anbetracht einer Multioptionsgesellschaft und einem jünger wahrgenommenen Alter der Menschen ist ein junger Markenauftritt unabdingbar. Mit traditionellen Marken können junge Zielgruppen angesprochen werden. Auch ist es möglich, dass sie für diese attraktiv sind. Dafür sind Disziplin, Konsequenz und Mut erforderlich. In Bezug auf den Mut ist hervorzuheben, dass sich traditionell positionierte Marken trauen sollen, eine Markenverjüngungsmassnahme zu realisieren. Jedoch dürfen sie nicht übermütig sein, da ansonsten der Markenidentität widersprochen wird (Lehu, 2006, S. 100). Im Rahmen einer Verjüngung traditionell positionierter Marken gilt es, deren Identität, die mit Tradition und langjähriger Geschichte in Zusammenhang steht (Yang & Shen, 2010, S. 336), authentisch nach aussen zu tragen. Die eingeleiteten Markenverjüngungsmassnahmen dürfen nicht den Anschein erwecken, künstlich aufgesetzt zu sein, sondern müssen im Einklang mit der Markenidentität stehen. Hier wird die Bedeutung einer tiefgründigen Analyse hervorgehoben, damit eine Marke weiss, wofür sie steht und welche Werte die erarbeiteten Markenverjüngungsmassnahmen teilen müssen. Dies kann der Herausforderung entgegenwirken, künstlich wirkende Markenverjüngungsmassnahmen aufzusetzen. Ausserdem gilt es zu prüfen, dass ein Kommunikationsstil gewählt wird, der generationsübergreifend Anklang findet.

Zudem sind traditionell positionierte Marken tief verankert und können deshalb nicht agil sein. Daher ist die Organisationsstruktur zu prüfen, um agile Arbeitsmethoden zu ermöglichen, welche zur Veränderung beitragen. Eine andere Massnahme wäre, die Markenarchitektur zu analysieren und mit einer Submarke ein bestimmtes Zielpublikum anzusprechen. Der Schritt zur Markenverjüngung ist bei traditionell positionierten Marken eine grosse Herausforderung. Jedoch müssen diese verjüngt werden, um relevant

und attraktiv zu bleiben. Ansonsten besteht die Gefahr, nicht mehr wahrgenommen zu werden und vom Markt zu verschwinden.

Die beiden Annahmen, dass Markenverjüngungsmassnahmen die Markenkonsistenz und die Markenauthentizität gefährden, lassen sich ablehnen, sofern die getroffenen Massnahmen an die Markenidentität angenähert sind und eine Gemeinsamkeit aufweisen, die von allen Generationen gewünscht ist.

6 Konklusion

In der vorliegenden Arbeit wurden die beiden Themengebiete *Generationenkonzept* und *Markenverjüngung* untersucht. Gemäss dem aktuellen Forschungsstand gibt es bisher keine Forschungen zur Kombination der zwei Themengebiete. Die vorliegende Arbeit hat dazu beigetragen, beide Themengebiete zu vereinen und die Wissenslücke zu schliessen, inwieweit eine Marke in Anbetracht des Generationenkonzepts verjüngt werden darf. Dafür wurden die Erkenntnisse von Bruch et al. (2010), Eberhardt (2021), Höpflinger (2022), Klaffke (2021), Oertel (2007) und Pfeil (2017) einbezogen, um die Relevanz der Generationen bei einer Markenverjüngung, prägende Lebensphasen sowie Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte näher zu durchleuchten. Hinsichtlich der Markenverjüngung wurde mithilfe der Erkenntnisse von Burmann et al. (2018), Lehu (2004, 2006), Meffert et al. (2015) und Schallehn (2012) ein Verständnis der Markenidentität, -konsistenz, -authentizität und -verjüngung geschaffen.

Durch die Erkenntnisse der Untersuchung lassen sich die Forschungsfragen aus Kap. 1.2 wie folgt beantworten:

Teilforschungsfrage 1: Welche Bedürfnisse haben die unterschiedlichen Generationen?

Die Bedürfnisse sind generationsunabhängig und werden von der Prägung eines Individuums beeinflusst. Lebensphasen wie das Kindesalter oder die Jugendzeit sowie eintretende Ereignisse prägen ein Individuum. Während des Alterungsprozesses verändern sich jedoch die Bedürfnisse. Im hohen Alter tritt eine Gelassenheit ein. Ab diesem Zeitpunkt stellt ein Individuum die persönlichen Bedürfnisse in den Vordergrund und wird selbstbezogener. Lebensphaseneffekte wirken stärker als Alterseffekte und Alterseffekte stärker als Generationeneffekte.

Teilforschungsfrage 2: Wie differenzieren sich die Bedürfnisse der Generationen voneinander?

Bezüglich der Multioptionsgesellschaft, in der sich ein Individuum entgegen seinem chronologischen Alter für jünger halten kann, ist es möglich, dass sich ein Mensch einer beliebigen Generation zugehörig fühlt. Die Generationenprägungen haben in modernen Gesellschaften an Bedeutung verloren, was auf die Pluralisierung der Gesellschaft zurückzuführen ist. In diesem Zusammenhang existieren in modernen Gesellschaften

keine grossen Differenzen hinsichtlich der Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen. Dabei gilt es, generationsübergreifende Gemeinsamkeiten zu identifizieren sowie Individuen durch Werthaltungen und Überzeugungen zu erreichen.

Teilforschungsfrage 3: Wie kann sich eine Marke wandeln und gleichzeitig sich selbst treu bleiben?

Die Aufgabe einer erfolgreichen Markenführung ist es, Umweltveränderungen zu analysieren und Handlungsmassnahmen für die Marke abzuleiten. Diese unterscheiden sich je nach zu verjüngender Marke, Markt und Branche, in der sich eine Marke befindet. Sollte die Analyse zeigen, dass ein Bedarf an Markenverjüngung vorliegt, empfiehlt sich eine solche als strategische Massnahme. Im Markenverjüngungsprozess muss sichergestellt werden, dass die etablierten Erfolgsfaktoren, die je nach Marke variieren können, das Markenversprechen und die Markenherkunft beibehalten werden. Veränderungen an der Markenidentität dürfen nur subtil vorgenommen werden. Damit die Markenverjüngungsmassnahmen nicht widersprüchlich wirken, bedarf es sie im Vorfeld mit den Kunden zu teilen, um ihre Meinungen und Rückmeldung entgegenzunehmen. Marktforschung empfiehlt sich als weitere Massnahme, um einen widersprüchlichen Markenauftritt vorzubeugen.

Teilforschungsfrage 4: Welche Einschränkungen bestehen für traditionelle Marken?

Traditionell positionierte Marken müssen während des Marktauftritts relevant und attraktiv für ihre Zielgruppen bleiben. Eine strategische Massnahme dafür ist die Markenverjüngung. Eingeleitete Markenverjüngungsmassnahmen müssen diszipliniert, konsequent und mutig umgesetzt werden, wobei die Gefahr besteht, dass sie künstlich aufgesetzt wirken. Deshalb muss eine Markenverjüngungsmassnahme authentisch wirken und mit der Markenidentität im Einklang sein. Für tief verankerte Traditionsmarken ist hinsichtlich der Organisationsstruktur sicherzustellen, dass sie die notwendige Agilität zum Wandel aufweisen. Eine andere Möglichkeit wäre, innerhalb der Markenarchitektur eine Submarke zu bilden, um eine bestimmte Zielgruppe anzusprechen.

Hauptforschungsfrage: Inwieweit kann eine Marke verjüngt werden sowie gleichzeitig konsistent und authentisch gegenüber älteren Zielgruppen bleiben?

Eine Marke kann in der Masse verjüngt werden, wie sie nach Ansicht ihrer Zielgruppen aller Altersklassen als authentisch wahrgenommen wird. Wie weit sich eine Marke verjüngen kann, ist abhängig von der Markeidentität, der Branche und dem Markt unterschiedlich. Um das zu erreichen, ist ein anhaltender Austausch mit den Zielgruppen notwendig. Es ist zentral, sowohl die Bedürfnisse der Kunden als auch die Markt- und Umweltveränderungen zu verstehen, damit sich eine Marke erfolgreich verjüngen lässt. Eine andere Möglichkeit ist es, Marktforschung zu betreiben, um den Veränderungsspielraum bei gegebener Authentizität über alle Zielgruppen hinweg zu ermitteln. Im Rahmen des Markenverjüngungsprozesses dürfen hinsichtlich der Markeidentität etablierte Erfolgsfaktoren, das Markenversprechen und die Markeherkunft nicht verändert werden. Designelemente, das Logo, die Preisgestaltung, das Produktportfolio, die Tonalität, die Markestrategie, die Werte, die Positionierung, die Bildwelt und visuelle Identitätsmerkmale können hingegen verändert werden. Im Endeffekt entscheiden die Kunden, ob eine Markenverjüngung erfolgreich ist oder nicht. In Anbetracht einer Multioptionsgesellschaft, in der sich Individuen einer jüngeren Generation zugehörig fühlen können, und der Pluralisierung, wobei Bedürfnisse generationsunabhängig sind, ist es für Marken empfehlenswert, generationsübergreifende Gemeinsamkeiten zu identifizieren und ihre Kunden durch Werte und Haltungen zu erreichen. Damit der Spagat zwischen Markenverjüngung und Markenauthentizität gelingt, muss eine Marke ihrer Identität treu bleiben, sicher aber dennoch wandeln.

6.1 Handlungsempfehlungen und praktische Implikationen

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass sich die Trennlinien der Generationen überlappen und sich Individuen nicht zwingend ihrer jahrgangsbezogenen Generation zugehörig fühlen. Für Marken bedeutet dies, generationsübergreifende Gemeinsamkeiten zu finden sowie ihre Zielgruppen über Haltungen und Werte zu erreichen. So kann die Herausforderung bewältigt werden, eine Marke für die Gen Z attraktiv zu gestalten. Statt sich mit umfassenden Anpassungen der Markeidentität der Gen Z anzunähern, können Marken dadurch attraktiv für die Gen Z werden. Dies senkt die Gefahr eines widersprüchlichen Markenauftritts, da an den Werten und Überzeugungen einer Marke festgehalten wird und nicht

Markenverjüngungsmassnahmen vollzogen werden, die im Widerspruch zur Markenidentität stehen. Das Festhalten an Überzeugungen und Werten sowie die klare Haltung einer Marke sorgen für eine langfristige Stabilität, sodass die Marke keinen sprunghaften Wechsel in ihrer Entwicklung vollzieht. Hierdurch wird die Markenauthentizität gestärkt.

Während einer Markenverjüngung gilt es, in allen Prozessschritten den Kunden zu fokussieren, d. h. den Dialog zu suchen und Rückmeldungen aufzunehmen. Eine quantitative und eine qualitative Marktforschung eignen sich als weitere Massnahme, um die Wahrnehmung der Kunden zu messen, damit die Markenverjüngung nicht als widersprüchlich empfunden wird. Dies wird empfohlen, da eine Markenverjüngung abhängig vom Markt und der Branche unterschiedlich verlaufen kann und die Konsumenten verschiedene Anforderungen stellen.

Eine Markenverjüngung tangiert das ganze Unternehmen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter von Beginn an in den Markenverjüngungsprozess zu involvieren sind. Als Teil der Veränderung unterstützen sie den Wandel und tragen zum Erfolg einer Markenverjüngung bei. Dementsprechend muss eine Organisationsstruktur gegeben sein, die ein kollaboratives Arbeiten ermöglicht. Daneben sind die Geschäftsführung und der CEO massgebend. Ihre Aufgabe ist es, die Markenverjüngung zu befürworten, eine transparente Unternehmenskommunikation zu schaffen und die finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen. Die Relevanz der Einordnung einer Markenverjüngungsstrategie auf Ebene der Geschäftsführung lässt sich damit begründen, dass Entscheidungen zur Markenführung dort getroffen werden müssen. Ausserdem ist sicherzustellen, dass die Markenverjüngungs- auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und die Markenverjüngungsmassnahmen zur Erfüllung der Unternehmensstrategie beitragen.

Es ist die Aufgabe jeder Marke, sich mit dem Thema der Markenverjüngung auseinanderzusetzen. Traditionell positionierte Marken müssen daher ebenso verjüngt werden, um für unterschiedliche Zielgruppen attraktiv und relevant zu bleiben. Empfehlenswert ist es, Markenverjüngungsmassnahmen konsequent, diszipliniert und mutig zu realisieren. Hierbei darf jedoch die Markenidentität nicht verleugnet werden, die bei traditionell positionierten Marken oftmals mit der Geschichte und Tradition verknüpft ist. Damit eine Markenverjüngungsmassnahme nicht die Markenkonsistenz und die Markenauthentizität gefährdet, muss sie mit der Markenidentität im Einklang sein. Sie

darf nicht künstlich aufgesetzt sein, sondern muss repräsentieren, wofür die Marke steht. Um überlebensfähig zu bleiben, ist die Verjüngung traditionell positionierter Marken unabdingbar.

Sollte ein Unternehmen mit unterschiedlichen Marken im Markt auftreten, ist die Markenarchitektur zu prüfen. Dabei gilt es zu untersuchen, für welche Marke eine Markenverjüngung beabsichtigt wird und ob diese sinnvoll ist, d. h., ob sie in die Unternehmensstrategie einzieht. Als Alternative können Submarken berücksichtigt werden, die sich zur Ansprache bestimmter Zielgruppen besser eignen. Dies kann v. a. für tief verankerte Marken der Fall sein, die aufgrund ihrer Identität wenig Spielraum zur Verjüngung bieten. Statt eine Marke zu verjüngen und der Gefahr ausgesetzt zu sein, als widersprüchlich wahrgenommen zu werden, kann das Agieren mit einer Submarke erfolgreicher sein.

6.2 Limitationen und zukünftige Forschung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden wertvolle Erkenntnisse in Bezug auf die Spannweite einer Markenverjüngung gewonnen. Der Fokus lag darauf, die Spannweite einer Markenverjüngung zu ermitteln und gleichzeitig attraktiv für Zielgruppen aller Altersklassen zu bleiben. Die Arbeit weist dennoch Limitationen auf.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit basieren auf dem Praxiswissen von Experten. Inwiefern sie statistisch reliabel sind, kann deshalb nicht beurteilt werden. Ausserdem wurden zur Markenverjüngung ausschliesslich Markenexperten aus Agenturen befragt. Ob die Antworten von Markenverantwortlichen anderer Unternehmen, die ebenfalls eine Markenverjüngung vollzogen haben, unterschiedlich ausgefallen wären, lässt sich demnach nicht abschätzen. Laut Schurz (2006, S. 141) werden für die Repräsentativität einer Stichprobe in der qualitativen Erhebung 15 bis 20 Probanden vorausgesetzt. Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit umfasste jedoch insgesamt neun Probanden, weshalb sie nicht als repräsentativ angesehen werden kann. Eine weitere Herausforderung stellte die Kombination der Erkenntnisse beider Expertengruppen dar, weil diese unterschiedliche Ansichten und Erfahrungen haben. Ein anderer Punkt ist die Interpretation einer Marke. Es kann die Betrachtung oder die Vorgehensweise einer Markenverjüngung verändern und die Antworten beeinflussen, ob eine Marke als Schrift, Logo oder Symbol interpretiert wird oder ob ihr menschliche Eigenheiten zugeschrieben werden. Zudem existiert in der Theorie kein etablierter Markenverjüngungsprozess, mit

welchem die einzelnen Prozessschritte auf ihren Veränderungsspielraum hätten überprüft werden können. Deshalb wurden für die vorliegende Arbeit hauptsächlich Elemente der Markenidentität untersucht, die sich im Rahmen einer Markenverjüngung verändern lassen.

Durch die gewonnenen Erkenntnisse wird die Relevanz einer Markenverjüngung hervorgehoben. Für jede Marke gilt es, sich mit der Thematik der Markenverjüngung auseinanderzusetzen, damit sie künftig für alle Zielgruppen relevant und attraktiv bleibt. Dennoch ist es notwendig, im Rahmen einer quantitativen Forschung zu überprüfen, welche Faktoren einen statistisch signifikanten Einfluss auf eine Markenverjüngung haben. Ausserdem wäre es ein Ansatz, das Fachwissen von Markenverantwortlichen aus Unternehmen einzuholen, welche eine enge Beziehung zum Endkonsumenten pflegen. Dabei liesse sich in einer quantitativen Forschung untersuchen, welche Markenverjüngungsmassnahmen als widersprüchlich wahrgenommen werden und worauf dies zurückzuführen ist. Weitere Forschung könnte die Analyse von Branchen beinhalten, um den Veränderungsgrad einer Markenverjüngung in einen Branchenvergleich einzubeziehen. Daraus liessen sich Handlungsempfehlungen für Unternehmen der betreffenden Branchen ableiten.

7 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. The Free Press.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). *Consumer Evaluations of Brand Extensions*. *Journal of Marketing*, 16.
- Akbar, N., Zeb, A., & Ahmad, S. (2017). The Impact of Brand Rejuvenation on Consumer Purchase Intention: Brand Attitude as Mediator. *Global Regional Review, II(I)*, 197–210. [https://doi.org/10.31703/grr.2017\(II-I\).14](https://doi.org/10.31703/grr.2017(II-I).14)
- Atteslander, P., Cromm, J., Grabow, B., Klein, H., Maurer, A., & Siegert, G. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Auflage). Erich Schmidt Verlag.
- Barak, B. (1987). Cognitive age: A new multidimensional approach to measuring age identity. *International journal of aging & human development*, 25(2). <https://doi.org/10.2190/RR3M-VQT0-B9LL-GQDM>
- Barak, B., Schlfman, L. G., & College, B. (1981). *COGNITIVE AGE: A NONCHRONOLOGICAL AGE VARIABLE*. *Cognitive age: A nonchronological age variable*, 6.
- Baumgarth, C., Eisend, M., & Evanschitzky, H. (2009). Empirische Mastertechniken. In C. Baumgarth, M. Eisend, & H. Evanschitzky (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken* (S. 3–26). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8278-0_1
- Bergh, J. V. D., & Behrer, M. (2016). *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generations Y and Z*. Kogan Page. <https://koganpage.vitalsource.com/reader/books/9780749477219>

- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8506-4>
- Burmann, C., Blinda, L., & Nitschke, A. (2003). *Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements*. Universität Bremen.
- Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Piehler, R. (2018). *Identitätsbasierte Markenführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20063-3>
- Burmann, C., Meffert, H., & Feddersen, C. (2007). *Identitätsbasierte Markenführung*. Vahlen.
- CGK. (2020). *The State of Gen Z 2020—Gen Z as Consumers, Influencers, and Trendsetters*. The Center for Generational Kinetics (CGK).
- Chaney, D., Touzani, M., & Ben Slimane, K. (2017). Marketing to the (new) generations: Summary and perspectives. *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), 179–189. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1291173>
- Cheung, J. (2017a). Gen Z brand relationships. *IBM Institute for Business Value*, 24.
- Cheung, J. (2017b). Uniquely Generation Z. *IBM Institute for Business Value*, 24.
- Conzen, P. (1990). *E.H. Erikson und die Psychoanalyse. Systematische Gesamtdarstellung seiner theoretischen und klinischen Positionen*. Asanger Roland Verlag.

- Coupland, D. (1991). *Generation X – Tales for an accelerated culture*. St. Martin's.
- Dann, S. (2007). Branded generations: Baby boomers moving into the seniors market. *Journal of Product & Brand Management*, 16(6), 429–431.
<https://doi.org/10.1108/10610420710823799>
- Davis, J., Pawlowski, S., & Houston, A. (2006). Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth? *Journal of Computer Information Systems*, 46, 43–49.
- Dinnie, K. (2008). Brand rejuvenation: How to protect, strengthen and add value to your brand to prevent it from ageing. *Journal of Brand Management*, 15(3), 223–224.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550128>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Eigenverlag. <https://www.audiotranskription.de/Praxisbuch-Transkription.pdf>
- Eagle, L., Kitchen, P. J., & Rose, L. (2005). Defending brand advertising's share of voice: A mature market(s) perspective. *Journal of Brand Management*, 13(1), 65–79.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540246>
- Eberhardt, D. (2021). *Generationen zusammen führen—Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (3. Auflage). Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.
- Edwards, H., & Day, D. (2005). *Creating Passion Brands: Getting to the Heart of Branding*. Kogan Page Business Books.

- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values – A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2).
- Feddersen, C. (2010). *Repositionierung von Marken*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8990-1>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 10.
- Franzen, G., Kappert, C., Schuring, R. J., Goessens, C., Hoogerbrugge, M., & Vogel, M. (1999). *Brands & Advertising: How advertising effectiveness influences brand equity*. Admap Publication.
- Frey, H.-P., & Haußer, K. (1987). *Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung*. Enke.
- Fromm, J., & Read, A. (2018). *Marketing to Gen Z - The rules for reaching this vast and very different generation of influencers*. American Management Association.
- Gardiner, S., Grace, D., & King, C. (2013). Challenging the use of generational segmentation through understanding self-identity. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), 639–653. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2012-0062>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). VS Verlag.
- Gorden, R. L. (1975). *Interviewing: Strategy, techniques, and tactics* (Überarbeitete Auflage). Dorsey Press.
- Groucutt, J. (2006). The life, death and resuscitation of brands. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 101–106. <https://doi.org/10.1108/10775730610618693>

- Guthrie, S. E. (1997). Anthropomorphism: A definition and a theory. In *In R. W. Mitchell, N. S. Thompson, & H. L. Miles (Eds.), Anthropomorphism, anecdotes, and animals (pp. 50–58)*. State University of New York Press.
- Hart, S., & Murphy, J. (1998). *Brands: The New Wealth Creators*. Palgrave Macmillan.
- Heaney, J.-G. (2007). Generations X and Y's internet banking usage in Australia. *Journal of Financial Services Marketing*, 11(3), 15.
- Herbig, P., Koehler, W., & Day, K. (1993). *Marketing to the baby bust generation*. 10(1), 9.
- Hertel, G., Thielgen, M., Rauschenbach, C., Grube, A., Stamov-Roßnagel, C., & Krumm, S. (2013). Age Differences in Motivation and Stress at Work. In C. M. Schlick, E. Frieling, & J. Wegge (Hrsg.), *Age-Differentiated Work Systems* (S. 119–147). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35057-3_6
- Hesse, G., & Mattmüller, R. (Hrsg.). (2015). *Perspektivwechsel im Employer Branding*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06384-9>
- Höpflinger, F. (2022). *Generationenfragen – in Familien, Arbeitswelt, Gesellschaft und Sozial-politik*. 136.
- Höpflinger, F., Hugentobler, V., & Fragnière, J.-P. (2015). *Kleines Glossar rund um Generationenfragen*. 7.
- Huaman-Ramirez, R., Maaninou, N., Merunka, D., & Cova, V. (2020). How do consumers perceive old brands? Measurement and consequences of brand oldness associations. *European Business Review, Journal of Marketing Theory and Practice, Personnel Review and Journal of Global Fashion Marketing*, 31.

- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Jones, C., & Bonevac, D. (2013). An evolved definition of the term ‘brand’: Why branding has a branding problem. *Journal of Brand Strategy*, 2(1), 112–120.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management. Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page Limited.
- Kecskes, R. (2012). *Auf der Suche nach einem kohärenten Qualitätsversprechen—Die junge, flexible Generation zwischen öffentlicher Inszenierung und privater Authentizitätssuche*. GfK SE.
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1), 7–20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340213>
- Kepper, G. (2008). Methoden der qualitativen Marktforschung. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Karmann (Hrsg.). In *Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3. Auflage, S. 175–212). Gabler.
- Keuper, F., & Hannemann, H. (Hrsg.). (2009). *Das Diktat der Markenführung: 11 Thesen zur nachhaltigen Markenführung und -implementierung ; mit einem umfassenden Fallbeispiel der Loewe AG* (1. Auflage). Gabler.
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2021). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34787-1>

- Lehu, J.-M. (2004). Back to life! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do: An exploratory qualitative research put into the French context. *Journal of Marketing Communications*, 10(2), 133–152. <https://doi.org/10.1080/13527260410001693811>
- Lehu, J.-M. (2006). *Brand Rejuvenation: How to protect, strengthen & add value to your brand to prevent it from ageing*. Kogan Page Ltd.
- Lütkehaus, I., & Kock, S. F. (2021). *Generationenmanagement in Arzt- und Zahnarztpraxis: Von Jung bis Alt ein starkes Team*. Springer Gabler.
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Baby-Boomer bis Generation Z - Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. GABAL Verlag GmbH.
- Mannheim, K. (1928). *Das Problem der Generationen*. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Wiesbaden.
- Markert, J. (2004). Demographics of Age: Generational and Cohort Confusion. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 26(2), 11–25. <https://doi.org/10.1080/10641734.2004.10505161>
- Marotzki, Nohl, A.-M., & Ortlepp, W. (2006). *Einführung in die Erziehungswissenschaft*. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Auflage). Beltz. <https://content-select.com/de/portal/media/view/56cc0a39-1a9c-4eb3-bf70-5eeeb0dd2d03?forceauth=1>

- Mayring, P., & Brunner, E. (2006). Qualitative Textanalyse – Qualitative Inhaltsanalyse. In V. Flaker & T. Schmid (Hrsg.). In *Von der Idee zur Forschungsarbeit*. (S. 453–462). Böhlau.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*.
- McGurk, B. (2021). *Stand out!/: The secrets of branding for a new generation*.
- Meffert, H., & Burmann, C. (1996). *Identitätsorientierte Markenführung—Grundlagen für das Management von Markenportfolios*. Wiss. Ges. für Marketing und Unternehmensführung.
- Meffert, H., & Burmann, C. (2002). Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert, C. Burmann, & M. Koers (Hrsg.), *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung* (S. 73–97). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-92976-1_4
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02344-7>
- Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand Values Related to Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 415–425. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00097-8)
- Morris, W. (1982). *The American Heritage Dictionary*. Houghton Mifflin.

- Müller, B., Kocher, B., & Crettaz, A. (2013). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66(1), 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.026>
- Nasreen, K., Chen, T. B., Shereen, K., & Abdullah, S. (2019). A Framework for Brand Rejuvenation: Private Universities in Malaysia. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(1), 33–40. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.1\(5\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.1(5))
- O'Donohoe, S., & Tynan, C. (1998). Beyond sophistication: Dimensions of advertising literacy. *International Journal of Advertising*, 17(4), 467–482. <https://doi.org/10.1080/02650487.1998.11104733>
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen* (1. Aufl.). Dt. Univ.-Verl.
- Özkan, Asst. Prof. PhD. M. (2017). Generation Z - The Global Market's New Consumers- And Their Consumption Habits: Generation Z Consumption Scale. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 150. <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p150-157>
- Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: Creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence: Generational Differences in Work Values. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2. Auflage). Sage Publications.

- Pfeil, S. (2017). *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen: Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16334-1>
- Plummer, J. T. (1990). Outliving the Myths. *Journal of Advertising Research*, 30(1).
- Randazzo, S. (1993). *Mythmaking on Madison Avenue: How Advertisers Apply the Power of Myth and Symbolism to Create Leadership Brands*. Probus Publishing Co.
- Recke, T. (2011). *Die Bestimmung der Repositionierungsintensität von Marken*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6413-7>
- Ryder, N. B. (1985). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. In W. M. Mason & S. E. Fienberg (Hrsg.), *Cohort Analysis in Social Research: Beyond the Identification Problem* (S. 9–44). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-8536-3_2
- Schallehn, M. (2012). *Marken-Authentizität*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3944-9>
- Schewe, C. D., & Meredith, G. (2004). Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), 51–63. <https://doi.org/10.1002/cb.157>
- Schewe, C. D., & Noble, S. M. (2000). Market Segmentation by Cohorts: The Value and Validity of Cohorts in America and Abroad. *Journal of Marketing Management*, 16(1–3), 129–142. <https://doi.org/10.1362/026725700785100479>

- Schiffmann, L., Bednall, D., O’Cass, A., Paladino, A., Ward, S., & Kanuk, L. (2008). *Consumer Behaviour* (4. Auflage). Pearson Education Australia, Frenchs Forest, Australia.
- Schneck, O. (2010). *Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch die Generation Y* -. 25.
- Scholz, C. (2019). The Generations Z in Europe – An Introduction. In C. Scholz & A. Rennig (Hrsg.), *Generations Z in Europe* (S. 3–31). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191001>
- Schultz, T. (2003). *Alles inszeniert und nichts authentisch? Visuelle Kommunikation in den vielschichtigen Kontexten von Inszenierung und Authentizität*. Herbert von Halem Verlag.
- Schumann, S. (2018). *Quantitative und qualitative empirische Forschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17834-5>
- Schurz, G. (2006). *Einführung in die Wissenschaftstheorie*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt.
- Shah, S. (2019, Januar 3). *7 Biases to avoid in qualitative research*. Editage Insights. <https://www.editage.com/insights/7-biases-to-avoid-in-qualitative-research>
- Shetty, A. S. (2011). The Rush for Corporate Rebranding in India: Rejuvenation with a Rationale or Irrational Exuberance? *The IUP Journal of Business Strategy*, 3, 11.
- Tavolato, P. (2016). *Aktives Generationen- Management—Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln*. Schäfer-Poeschel Verlag Stuttgart.

- Taylor, J. P. (2001). Authenticity and sincerity in tourism. *Annals of Tourism Research*, 28(1), 7–26. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(00\)00004-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(00)00004-9)
- Temporal, P. (2002). *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation*. John Wiley & Sons.
- Thach, L., Riewe, S., & Camillo, A. (2021). Generational cohort theory and wine: Analyzing how gen Z differs from other American wine consuming generations. *International Journal of Wine Business Research*, 33(1), 1–27. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2019-0061>
- Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity: The strategy for success in a hostile marketplace*. Wiley.
- Veloutsou, C., Christodoulides, G., & de Chernatony, L. (2013). A taxonomy of measures for consumer-based brand equity: Drawing on the views of managers in Europe. *Journal of Product & Brand Management*, 22(3), 238–248. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2013-0256>
- Veloutsou, C., & Delgado-Ballester, E. (2018). New challenges in brand management. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(3), 254–271. <https://doi.org/10.1108/SJME-12-2018-036>
- Villegas, J., Guevara, R., & Escalante, J. E. (2022). Brand ageing: An analysis from a Latin American perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 25(1), 20–42. <https://doi.org/10.1108/QMR-09-2020-0109>
- Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>

- Wellner, A. S. (2003). The next 25 years. *American Demographics*.
- Wiedmann, K.-P. (2004). *Markenführung und Corporate Identity* (M. Bruhn, Hrsg.; S. 1033–1054). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-01557-4_58
- Williams, K. C. (2011). *Marketing to the Generations*. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 17.
- Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., & Hernandez, E. H. (2010). Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes. *Journal of Applied Business and Economics*, 17.
- Wolfersberger, J., Copeland, C., Johnson, N., & Bunderson, S. (2020). *Consumer Values and Brand Purchasing: Generational and COVID-19 Effects*. *Bauer Leadership Center, Washington University*, 18.
- Yang, J., & Shen, N. (2010). Building Traditional Brand through Cultural Features—Research Based on Chinses Traditional Brand. *2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 336–338. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2010.245>

8 Anhang

Anhang A: Interviewleitfäden	110
Interviewleitfaden der Generationenforscher	110
Interviewleitfaden der Markenexperten	111
Anhang B: Transkripte	112
Transkripte der Generationenforscher	112
Transkripte der Markenexperten	142
Anhang C: Kodierleitfäden	214
Kodierleitfaden der Generationenforscher	214
Kodierleitfaden der Markenexperten	219
Anhang D: Kodierung der relevanten Textstellen	223
Kodierte Textstellen der Generationenforscher	223
Kodierte Textstellen der Markenexperten	242
Anhang E: Gesamtübersicht der Antworthäufigkeiten	275
Gesamtübersicht der Antworthäufigkeiten der Generationenforscher	275
Gesamtübersicht der Antworthäufigkeiten der Markenexperten	277
Anhang F: Wahrheitserklärung	279

Anhang A: Interviewleitfäden

Interviewleitfaden der Generationenforscher

- **Frage 1:** Wie sind Generationen von Kohorten konkret abzugrenzen?
- **Frage 2:** Wie fest sind die Grenzen zwischen den Generationen verankert?
- **Frage 3:** Wie starr sind die Generationen und können sie sich weiterentwickeln?
- **Frage 4:** Wie wirken sich generationsbezogene Einflüsse, Eigenschaften und Werte auf das Konsumverhalten oder auf Konsumpräferenzen der jeweiligen Generationen aus?
- **Frage 5:** Welche Ereignisse prägen vor allem die Generation Z (bspw. Corona-Pandemie oder Ukraine-Krieg)?
- **Frage 6:** Wie verändern sich die Bedürfnisse der Generationen in Anbetracht ihres Alterungsprozesses?
- **Frage 7:** Wie verändern die Lebensphasen, in denen sich ein Individuum einer bestimmten Generation befinden kann, die Bedürfnisse der einzelnen Generationen?
- **Frage 8:** Welche Lebensphasen haben einen prägenden und starken Einfluss auf ein Individuum?

Interviewleitfaden der Markenexperten

- **Frage 1:** Welche Aspekte einer Markenidentität müssen bei einer Verjüngung beachtet werden und welche dürfen keinesfalls verändert werden?
- **Frage 2:** Angenommen, eine Marke ist Markenführerin bei der Generation X. Kann sie auch gleichzeitig bei der Generation Z Markenführerin sein, ohne dass sie an Authentizität verliert, oder muss sie sich nur auf eine Generation fokussieren?
- **Frage 3:** Wie kann man in einer Markenverjüngung feststellen, dass man widersprüchlich wird?
- **Frage 4:** Gibt es Marken, die nicht transformierbar sind oder sich nicht verjüngen lassen?
- **Frage 5:** Welche Prozessschritte muss eine Marke in einer Transformation zur Markenverjüngung durchlaufen und sind alle Prozessschritte einzuhalten?
- **Frage 6:** Angenommen, alle Schritte zur Markenverjüngung wurden intern abgeschlossen: Woran kann die Verjüngung am Markt scheitern?
- **Frage 7:** Welche Gegenmassnahmen können im Falle des Scheiterns der Markentransformation eingeleitet werden?
- **Frage 8:** Wie müssen Marken, die sich als traditionell positionieren, mit der Markenverjüngung umgehen?

Anhang B: Transkripte

Transkripte der Generationenforscher

Prof. Dr. François Höpflinger, Soziologe, Alters- und Generationenforscher

Organisation: Universität Zürich

Datum: Dienstag, der 12.04.2022

Dauer: #00:52:09-3#

#00:00:09-8# I: Wunderbar, dann sollte die Aufzeichnung nun gestartet sein. Zuerst einmal danke ich Ihnen ganz herzlich für Ihre Zeit, Herr Höpflinger. Ich würde sagen, starten wir doch direkt mit der ersten Frage. Generationen, Kohorten: Beide Begriffe werden in der Literatur zum Teil als Synonym gebraucht. Andere machen wiederum einen Unterschied. Können Sie mir sagen, wo liegt genau der Unterschied zwischen Generationen und Kohorten?

#00:00:35-6# B: Kohorten sind technisch reine Geburtsjahrgänge. Es gibt beispielsweise auch Heiratskohorten oder Erwerbskohorten. Aber das ist rein eine numerische Bezeichnung. Meistens sind es Geburtsjahrgänge.

#00:01:05-2# I: Bei Generationen werden ja auch Jahrgänge zur Eingrenzung definiert. In diesem Fall sind Kohorten noch fester auf die Jahrgänge bezogen?

#00:01:28-3# B: Beispielsweise bei der Generation X ist die Frage, ob das Ende im Jahr 1971 oder 1975 liegt, das ist dann willkürlich. Dann gibt es noch Generationenbezeichnungen, die sind klarer. Eltern, Kinder, Grosseltern, also familiäre Generationen. Da sind die Abstände natürlich unterschiedlich.

#00:01:50-6# I: Die zweite Frage geht auch ein bisschen die Grenzen darauf ein. Wie fest sind die Grenzen zwischen den Generationen verankert? Also, kann sich beispielsweise jemand der Generation X aufgrund seiner Werte, aufgrund der Merkmale, der Generation Z zugehörig fühlen oder sind die Grenzen starr, sodass man mit seinem Jahrgang fix einer Generation zugehört?

#00:02:25-8# B: Bei Kohorten gehört man einer bestimmten Kohorte an. Aber bei Generationen ist das eher weniger der Fall. Das zeigt sich beispielsweise auch im Kulturbereich. Beispielsweise gehen ältere Generationen Allianzen mit jüngeren Generationen eingehen. Im Künstlerischen gehören sie dann zur jungen Generation. Dann gibt es wieder Jüngere, die sich älteren Generationen zugehörig fühlen. Es gibt in der Literatur auch das Konzept der Multigenerativität, dass man verschiedenen Generationen

gleichzeitig angehört. Beispielsweise ist jemand Vater eines Kindes, im Sportverein gehört er aber schon zu den Senioren (lacht). Und jetzt im Kulturverein ist er dann wieder bei den Jungen. Gerade in modernen Gesellschaften können sich Leute selbst den Generationen zugehörig zählen. Also, die Selbstzuordnung kann wechseln.

#00:03:35-0# I: Wenn ich direkt anknüpfen darf, wissen Sie aufgrund welcher Eigenschaften sich Menschen dann einer Generation zugehörig fühlen oder sich einstufen? Was führt einen Menschen dazu, dass er sagt, okay, ich gehöre jetzt eher der Generation Z als der Generation Y?

#00:04:04-6# B: Die Leute haben ihre Bezugselemente. Beispielsweise Leute, die mit 30 Jahren keine Kinder haben, fühlen sich oft subjektiv jünger und orientieren sich dann an jüngere Generationen. Personen, die im gleichen Alter Kinder haben, haben dann eine andere Generationenzugehörigkeit. Es gibt natürlich auch Fremdzuschreibungen. Jemand, der gerne an Partys geht, der kann dann nicht an Jugend-Partys dabei sein. 20-Jährige können dann bei Ü30-Partys auch nicht dabei sein. Aber da gibt es schon klare Abgrenzungen, wer gehört dazu und wer nicht.

#00:04:57-9# I: Vielen Dank. Dann gelangen wir direkt zur nächsten Frage. Wie starr sind die Generationen? Können sich Generationen weiterentwickeln, also beispielsweise durch äussere Einwirkungen, wie zum Beispiel durch den technologischen Fortschritt? Und wenn sie sich weiterentwickeln können, welcher Kern bleibt in der Entwicklung noch bestehen und welcher Teil entwickelt sich weiter?

#00:05:30-8# B: Das ist umstritten. Lange hat man angenommen, dass zum Beispiel die Kindheit entscheidend ist. Also das, was man in der Kindheit erlebt, gefühlt und gegessen hat und so weiter. Das ist immer weniger der Fall. Das heisst, es gibt mehr Hinweise, dass sich Leute im höheren Lebensalter neu orientieren. Das zeigt sich beispielsweise bei der Digitalisierung. Die Internet-Dichte und -Nutzung ist bei Ü50 rapide angestiegen. Es macht schon einen Unterschied, ob man in einer digitalen Welt geboren wird oder die digitale Welt erst später erfährt. Oder das Beispiel von Generationenunterschieden im Studium. Wenn sich die Studienform verändert, dann kann es innerhalb von fünf Jahren ganz unterschiedliche Studienabgangsgenerationen geben mit ganz unterschiedlichen Vorstellungen. Das zeigt sich beispielsweise in der Biomedizin oder auch in der Pflege, wo zum Teil fünf Jahre Bildungsunterschied einen markanten Effekt auf die professionelle Praxis haben. Und in anderen Bereichen ist das dann relativ konstant. Zum Beispiel im religiösen Bereich, wo sich nichts ändert. Da gibt es wenig Generationenunterschiede. Aber insgesamt kann man sagen, Generationenprägungen haben in modernen Gesellschaften an Bedeutung verloren. Das nicht mehr so eindeutig.

#00:07:12-4# B: Können Sie mir vielleicht auch sagen, warum das so ist?

#00:07:18-9# Weil ein zunehmender Teil der älteren Generationen gelernt haben, ständig innovativ zu sein. Im Jahr 2018 gab es zum Beispiel ein Social Survey. Dort wurde festgestellt, dass die 65 bis 74-Jährigen sich genau gleich häufig als innovativ einschätzen wie die 15 bis 24-Jährigen. Ob sie das auch tatsächlich sind, das ist dann eine andere Frage. Aber die Generationenunterschiede, zum Beispiel in politischen Abstimmungen und die Werthaltungen, haben sich abgeschwächt. Und zwar relativ markant. Bei Migrationsfamilien gibt es unter Umständen noch eher gewisse Generationendifferenzen. Aber in insgesamt sind die Generationendifferenzen in der Schweiz, in Österreich und Deutschland nicht mehr so ausgeprägt wie noch im noch vor 20-30 Jahren. Es ist auch nicht so, dass die junge Generation rechts oder links wählen und die ältere Generation rechts, sondern das hat sich sehr stark durchmischt. Oder gewisse Aktivitäten, Volksmusik. Es gibt Sachen, die sind heute intergenerationell und aktuell. Oder auch Kleidung, da ist es auch nicht immer eindeutig.

#00:08:40-0# I: Ich stelle mir hier gerade Frage, ob es dann noch Sinn macht von Generationen zu sprechen? Ist das Generationenkonzept überhaupt noch aktuell? Soll man das in der Praxis überhaupt noch einbeziehen?

#00:09:01-1# B: Das ist sehr umstritten. Im Grunde genommen familiäre Generationen, dort gibt es grosse Studien, das ist relevant. Dann in Unternehmungen, dort gibt es bestimmte Unterschiede, die aber nicht direkt mit der Generationenzugehörigkeit, sondern eher mit der Langjährigkeit oder Betriebsdauer zu tun haben. Und da gibt es schon noch Unterschiede in der Werthaltung. Also, selbst innovative ältere Arbeitskräfte, Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Wenn die natürlich mit einer neuen Innovation konfrontiert sind, dann vergleichen sie es immer mit früheren Innovationen. Das sind dann lebenszyklische Effekte und Lebenslaufeffekte und Erfahrungen, und nicht unbedingt die Generationenzugehörigkeit. Es gibt Forscher, die sagen auch, dass die ganzen Generationen Y, Z etc. einfach Generationenetiketten sind, die analytisch keinen Sinn machen. Aber das ist auch eine relativ einseitige Darstellung. Es gibt doch gewisse Unterschiede in der Wahrnehmung, die vielleicht nicht mit dem Geburtsjahrgang zu tun haben, sondern mit einem Lebenshintergründen, mit der Lebenserfahrung. Zum Beispiel die nachkommende Generation, die haben häufig eine tertiäre Ausbildung als frühere Generationen. Das hatte einen recht grossen Effekt. Oder bei Frauen hat man festgestellt, dass die jüngsten Frauen emanzipiert sind, aber nicht feministisch. Oder junge Väter haben eine ganz andere Beziehung zu ihren Kindern als das noch vor 30-40 Jahren der Fall war.

#00:10:48-1# I: Also sprich, die Lebensphasen einer Person beeinflussen die Eigenschaften, die Werte viel stärker als die Zugehörigkeit zu einer Generation? In

welcher Lebensphase ich mich befinde, prägt mich viel mehr, als welcher Generation ich zugehöre?

#00:11:09-3# B: Kombiniert mit dem sozialen Milieu, also Ausbildungshintergrund, Migrationshintergrund, also demographischer Hintergrund plus der Lebenslauf. Das ist das, was bei Lebensläufen dominiert. Es ist nicht die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation, mit Ausnahme dass noch gewisse Kriseneffekte immer noch da sind. Junge Leute, die eine Wirtschaftskrise erlebt haben, haben noch 20 Jahre später durchschnittlich ein geringeres Einkommen. Da gibt es schon noch gewisse Kohorteneffekte, aber die sind nicht so ausgeprägt, wie das früher der Fall war. Im Grunde genommen verändern sich die Werthaltungen sehr mit dem Lebensverlauf. Wir haben das mal bei 30 bis 35-Jährigen Männern bei einer Grossbank angeschaut. Die Männer, die Kinder hatten und verheiratet waren, hatten ganz andere Werthaltungen als die Kinderlosen. Aus Sicht des Managements waren die mit Kindern die Besseren, weil die waren zuverlässiger und auch abhängiger von der Stelle. Die hat man eher gefördert als die Kinderlosen.

#00:12:28-5# I: Hier eine Frage der Fairness natürlich, aber sei mal dahingestellt. Sie haben das Thema Krisen ein bisschen angeschnitten. Wie können sich solche Ereignisse auf das Konsumverhalten oder die Konsumpräferenzen eines Individuums auswirken?

#00:13:08-8# B: Leute, die Krieg und Armut erlebt haben, haben ein anderes Sparverhalten. Die sparen auch, wenn sie es nicht mehr nötig haben. Dann gibt es auch Effekte im Spital. Die jüngste Generation hat eine Feedback-Kultur entwickelt, weil sie natürlich in einer Feedback-Gesellschaft aufgewachsen ist. Sie erhielten Feedback von den Eltern, in der Schule etc. Das wird dann von älteren Spitalärzten gar nicht aufgenommen. Und dann gibt es natürlich gewisse Konflikte, sodass die älteren Generationen nicht realisiert haben, dass jetzt eine andere Feedback-Kultur existiert. Oder auch Homeoffice. Leute, die jetzt Homeoffice erfahren haben, wissen jetzt Vor- und Nachteile. Und die werden das auch später einfließen lassen. Gewisse Themen, wie Klimawandel, spielen bei nachkommenden Generationen eine grössere Rolle, weil für sie die Zukunft wichtig ist. Und worin sich auch gewisse Werthaltungen zwischen Jung und Alt unterscheiden, ist auch, dass die ältere Generation noch immer etwas polarisierend ist. Man spricht links und rechts, man ist modern und traditionell. Das macht man eher kombinatorisch. Da ist man modern und traditionell gleichzeitig. Diese klassische Polarisierung. Bürgerliche Parteien, nicht-bürgerliche Parteien, das sind ältere Generationenetiketten, die nicht mehr mit der Realität übereinstimmen. Das hat bestimmt auch was mit der Biographie zu tun. Zudem haben wir festgestellt, dass Leute im sehr hohen Alter, d. h. 90-95 Jahre, eine Generation zurück fallen. Das heisst, sie orientieren sich mit 95 viel stärker an ihre Kindheit, Kindheitsmenüs, Kindheitserinnerungen, Kindheitsverhalten als mit 80. Das ist so, weil das Langzeitgedächtnis besser funktioniert

als das Kurzzeitgedächtnis. Da gibt es eine Verstärkung der Generationenprägung im sehr hohen Alter. Aber das ist eine Sondersituation.

#00:15:48-5# I: Das ist durchaus interessant. Sie haben vorhin die Kombination zwischen traditionell und modern erwähnt. Wenn ich hier nochmals kurz anknüpfen darf: Kann man traditionell und modern gleichzeitig sein und mehrere Generationen gleichzeitig ansprechen?

#00:16:09-6# B: Das kann man in der Tat. Das zeigt sich in der Musik auch, sodass Volksmusik mit neuen Instrumenten gespielt wird. Oder auch das Zuger Schwingerfest, das war bei Jung und Alt sehr beliebt. Da macht man auch klimafreundliche Schwingerhosen (lacht). Man kann beides kombinieren. Auch in der Architektur, modernste Technologie mit alten Mustern kombinieren. Es ist nicht mehr „ja/nein“, es ist mehr „ja, und“. Bei Innovationsunternehmungen kann das natürlich zu Generationenkonflikten führen, weil die ältere Generation noch etwas polarisierend und exklusiv denkt. Die jüngere Generation hat da andere Plattformen. Das ist bei gewissen Firmen wie Novartis oder Grossbanken ein Thema. Deshalb gibt es jetzt immer mehr so Konzepte wie das Reverse-Mentoring. Damit ist gemeint, dass die ältere Generation in die Innovation der jüngeren eingeführt wird. Das ist natürlich auch eine Strategie, die Generationendifferenzen etwas zu relativieren. Aber nach dem Generationen-Barometers des Berner Generationenhauses gibt es schon einige Wahrnehmungsdifferenzen, aber die sind nicht so ausgeprägt, wie man sich das vorstellen könnte.

#00:18:11-3# I: Vielen Dank. Seit den letzten Jahren befinden wir uns ja praktisch nur noch in einer Krisensituation, damit ist vor allem die Corona-Pandemie oder der Ukraine-Krieg gemeint. Ich stelle mir hier die Frage, wie beeinflussen solche Krisen die junge Generation, also die Generation Z?

#00:18:50-9# B: Krisen führen oft zu einer Traditionalisierung von Familienwerten. Beispielsweise zeigt sich, dass die jüngste Generation eher für Familie und Kinder haben ist als noch vor 30 Jahren. Der Anteil der ganz Jungen, die keine Kinder haben möchte, ist aktuell sehr tief. Der war früher viel höher. Es ist schon so, dass ein Teil der Nachkriegsgeneration oder Baby Boomer, die relativ lange Friedenszeiten hatten, mehr Mühe haben, mit Unsicherheiten umzugehen. Das ist natürlich auch eine Generation, in der eine gute Ausbildung eine Garantie für eine gute Stellung war. Wobei man bei nachkommenden Generationen weiss, dass selbst die beste fachliche und tertiäre Ausbildung noch keine Erwerbskarriere garantiert. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit. Und das führt dazu, dass sich die neuen Generationen vielleicht nicht so stark langfristig orientieren, weil sie wissen, dass langfristige Orientierung gar nichts bringt, weil man nicht sicher ist, was passiert. Man baut eher adaptive Ressourcen auf. Das zeigt sich jetzt auch in Firmen. Früher haben die Zehn-Jahres-Pläne gemacht, geprägt von älteren

Managern. Heute baut man Strukturen auf, um möglichst adaptiv zu sein. Krisen führen dazu, dass sich die gesamte Orientierung weniger auf langfristige Sachen konzentriert, sondern eher auf adaptive Elemente. Und gewisse traditionelle Familienwerte und Sozialbeziehungen werden wieder gestärkt.

#00:20:48-8# I: Wunderbar, vielen Dank. Dann gehen wir direkt weiter zur nächsten Frage. Können sich die Bedürfnisse einer Generation anhand des Alterungsprozesses verändern? Und wenn ja, wie verändern sie sich? Ich stelle mir hier auch die Frage, dass wenn ich beispielsweise jetzt 30 Jahre alt bin, habe ich dann die gleichen Bedürfnisse wie jemand aus der Vorgeneration als er 30 Jahre war? Haben wir quasi die gleichen Bedürfnisse aufgrund unseres Alterungsprozesses und wie nimmt dieser Alterungsprozess Einfluss auf unsere Bedürfnisse?

#00:21:38-6# B: Es ist so, dass die neuen Generationen danach andere Alterungsprozesse erleben. Früher war auch zum Beispiel bei der ganz alten Generation das Alter etwas Fatalistisches, das geschah. Aber heute ist Alter nicht etwas, das man nicht adaptieren kann. Man weiss, dass man Sachen machen kann. Leute versuchen den Alterungsprozess eben nicht einfach passiv zu erleiden, sondern das zu gestalten. Es gibt mehr ältere Leute, die sich bewegen, innovativ, kreativ sind oder sich modisch ankleiden. Wir haben einfach eine Kombination oder eine Interaktion von Kohorteneffekten und Alterseffekten. Es gibt einige Studien, die zeigen, dass beide zusammen wirken. Es ist bei jeder Generation so, dass sie anders altert. Beispielsweise sind die 100-Jährigen nicht die gleichen wie die 100-Jährigen vor zehn Jahren. Sie sind weniger einsam, das Demenzrisiko ist gesunken, sie haben eine andere religiöse Einstellung. Oder beispielsweise gibt es mehr Leute, die sich kremieren lassen möchten als beerdigen. Es gibt da enorme Veränderungen, die man oft unterschätzt. Man hat immer gesagt, ja, es gibt Alterungseffekte. Und dann hat sich gezeigt, die sind viel stärker nach Generationen oder von der Lebensweise her und vom Milieu bestimmt. Das chronologische Alter ist bis zum 80. Lebensjahr statistisch in multivariaten Analysen nicht eine besonders gute Variable. Beispielsweise die jüngeren Generationen, die eine bessere Ausbildung haben, haben auch mehr kognitive Reserven und sind dann mit 70-75 Jahren kognitiv besser dran. Wenn 30-Jährige eine gute Ausbildung geniessen, dann hat das einen langfristigen Effekt bis zu den 80-90-Jährigen. 40 bis 44 Prozent der jungen Menschen in der Schweiz haben einen Migrationshintergrund. Biologische Eltern, die nicht in der Schweiz geboren sind. Und das hat natürlich eine ganz andere kulturelle Ausrichtung. Das führt mehr zu Offenheit. Nicht immer zu Toleranz, aber man kann mit komplexen Situationen besser umgehen. Man spricht auch mehr Sprachen, oder man reist mehr. Man hat auch vielleicht andere Bedürfnisse und Kleidung, Haartracht, alles mögliche. Es ist meistens die Kombination von Milieu, Ausbildungshintergrund, Geburtsjahrgang und Lebenslauf, die den Alterungsprozess bestimmt.

#00:25:01-7# I: Sie haben das chronologische Alter erwähnt. Kann auch das eigene wahrgenommene Alter darin einen Einfluss spielen? Beispielsweise wenn jemand 30 Jahre alt ist, aber sich immer noch als Zwanzigjähriger ansieht, kann das auch einen Einfluss haben?

#00:25:20-4# B: Ab 35 Jahren fühlen sich Menschen jünger als sie chronologisch sind. Bei den 70-Jährigen zählen sich nur 15 Prozent zu den Alten. Bei den unter 30-jährigen waren es sieben Prozent. Das spielt aber auch eine Rolle, mit wem man es zu tun hat. Beispielsweise in welchem Betrieb arbeitet man. Oder man hat Studien gemacht, die zeigen, dass Grosseltern ihre Enkelkinder ganz gezielt benützen, um sich zu verjüngen. Es gibt da eine Studie aus Deutschland, die zeigt, dass engagierte Grosseltern sich subjektiv jünger fühlen als nicht engagierte Grosseltern. Die Generationenkontakte werden ausgenützt, um sich mit der jüngsten Generation zu verbünden. Gerontologische Studien zeigen, dass alte Menschen, die für Neuentwicklung offen oder generell neugierig auf jüngere Menschen sind, auch eine bessere Lebensqualität im hohen Alter haben.

#00:26:40-4# I: So wie ich es persönlich wahrnehme, ist Alter ein bisschen negativ konnotiert. Jeder möchte dem entgegenwirken. Jeder möchte jung bleiben, natürlich, verständlich. Aber warum möchten die älteren Generationen weiter zu den Jungen rücken und ja nicht als alt eingestuft werden?

#00:27:09-1# B: Ja, das negative Bild des Alters gibt es schon. Das ist in der europäischen Zivilisation stärker verankert als in der aussereuropäischen, weil wir die Körperästhetik der Griechen übernommen haben. Die Strategie, wie man sich negativen Bildern entwischt, ist, sich nicht damit zu identifizieren. Ich habe das auch mal im Bündnerland in der Diskussion mit der Balkan-Jugend festgestellt. Die haben sich sehr negativ zu anderen Balkan-Jugendlichen geäussert. Beispielsweise haben die albanischen Jugendlichen ihre Identität nicht verleugnet. Sie haben sich nicht explizit zur Gruppe zugehört. Dort gab es ein interessantes Beispiel, sich Diskriminierungen zu entziehen. Oder alte Künstler, die sich gezielt den jungen Künstlern zuwenden. Bei Männern ist es eine gute Strategie, eine junge Frau zu heiraten (lacht). Man hat gedacht, man könnte negative Altersbilder bekämpfen, aber das bringt gar nichts. Die sind so stark verankert, die bringt man nicht weg. Was man weggebracht hat, ist, dass das Alter später beginnt. Wenn man fragt, wann beginnt das Alter, dann ist es heute nicht mit 65, sondern mit 80.

#00:29:04-8# I: Spannend, vielen Dank. Wenn ich nochmals kurz auf die Lebensphasen zurückkommen kann, gibt es dort auch Entwicklungen?

#00:29:22-8# B: Dort gibt es natürlich auch Neuentwicklungen. Früher gab es Kindheits- und Erwachsenenalter. Danach ab den 90er-Jahren gab es noch die Jugend. Und jetzt gibt

es noch das jugendhafte Erwachsenenalter. Das liegt zwischen 30 und 35 Jahren. Das sind Erwachsene, die ein Verhalten haben, das noch sehr stark jugendorientiert ist. Das kann bis 35 sein. Und dann gibt es noch Junge mit Familiengründung, das mittlere Lebensalter oder das dritte Lebensalter. Heute hat man mehr Differenzierung. Diese Differenzierung bietet heute mehr Möglichkeiten, die Generationenbeziehung gezielter zu gestalten. Deshalb gibt es heute sehr viele Generationenprojekte, die laufen. Es gibt eine Hochkonjunktur von Generationenprojekten in der Schweiz, Deutschland und Österreich. Dort versucht man, diese vermuteten Generationendifferenzen und -unterschiede zu durchbrechen. Das führt auch zu einer multigenerativen Gesellschaft, in der die Generationendifferenzen nicht so gross sind. Beispielsweise nehmen dann auch die Geschlechterdifferenzen ab. Was zunimmt, ist der Unterschied zwischen reich und arm. Das ist die grosse soziale Ungleichheit, das sind die Spannungsfelder.

#00:30:56-4# I: Also sprich, die Bevölkerung bildet dann nur noch eine Einheit. Innerhalb dieser Einheit unterscheiden sich die Individuen nur noch minimal?

#00:31:13-0# B: Es gibt dann schon mehr Unterschiede, als die Leute wahrnehmen. Die Leute haben eine andere Lebensdauer, andere Lebenshintergründe oder ein anderes Konsumverhalten. Das zeigt sich beispielsweise bei einem Biker-Club. Wir wohnen in der Nähe eines Biker-Geschäfts. Leute, die sich die teuren Motorräder leisten können, sind Männer zwischen 60 und 80 Jahren. Es hat noch einige 50 und einige 30-Jährige dabei. Biker, das ist etwas für die ältere Generation, auch jetzt vom Finanziellen her.

#00:32:08-5# I: Kann es sein, dass ältere Generationen sich von einem Konsumgut bedienen, um jünger zu sein oder sich jünger zu fühlen?

#00:32:24-1# B: Das ist sicher ein Element. Zweitens wurden sie auch von diesen Easy Rider Filmen geprägt. Ich kann mir vorstellen, dass nachfolgende Generationen dann nicht mehr so einen grossen Wert auf Motorräder legen. Dann gibt es andere Formen, beispielsweise Drohntaxis oder andere Sachen. Wenn man genügend Geld und Ressourcen hat, kann man sich eher verjüngen. Die Generationengrenzen nach unten zu überschreiten, ist für die Wohlhabenden leichter als für die Einkommensschwachen.

#00:33:14-7# I: Wir hatten jetzt vom Phänomen gesprochen, dass sich ältere Generationen jünger fühlen möchten. Was ist mit dem Gegenteil? Also, wenn beispielsweise jetzt ein 15-Jähriger sehr erwachsen fühlt. Gibt es ein solches Phänomen und wie zeichnet sich das aus?

#00:33:39-4# B: Bei Teenagern und Jugendlichen gibt es das schon. Spätestens mit 25 und 30 Jahren kippt das. Das kommt vor allem dann zum Vorschein, wenn Jugendliche

das Gefühl haben, sie haben noch keine Rechte. Oder beispielsweise junge Frauen zwischen 20 und 22 Jahren wählen oftmals einen älteren Partner. Damit sind sie auf der entwicklungsmässigen Ebene gleichwertig, weil die Gleichaltrigen zu jung sind. Auch bei Studierenden kann es innerhalb von zwei, drei Semestern grosse Unterschiede geben, in der Wahrnehmung, im Studiererlebnis oder im Umgang miteinander. Bei jungen Leuten sind die Generationendifferenzen rascher erreicht. Für eine 15-jährige Person ist schon jemand mit 20 alt, 30 ist dann Jenseits. Bei den älteren Generationen werden die Generationendistanzen lockerer definiert.

#00:35:02-8# I: Genau, immer eine Sache der Wahrnehmung, die sich natürlich laufend verändert. Vielleicht noch mal zurück zu den Lebensphasen. Gibt es durch den Lebenszyklus eines Menschen Lebensphasen, die stark prägend sind oder einen starken Einfluss auf die eigenen Werte, auf die eigene Wahrnehmung haben? Und wenn ja, welche?

#00:35:36-2# B: Sehr stark prägend ist die Kindheit. Sehr viele Längsschnittstudien zeigen, dass das, was in der Kindheit geschieht, also meistens Themen wie Sicherheit- oder Bindungsgeschichten, später weiterhin einen starken Einfluss haben. Kinder, die eine Bindungssicherheit erlebt haben, sind eher bereit, ihre alten Eltern zu pflegen. Damit ist die Langzeitwirkung gemeint. Früher hat man auch gesagt, dass die Erstausbildung eine extrem prägende Kraft hat. Das ist aber zu relativieren, weil die Erstausbildung meistens nicht den Schlussberuf definiert. Das ist auch etwas Neues. Hier gab es einen Generationenwandel. Früher war es so, dass beispielsweise jemand, der bei der Post seine Lehre absolvierte, blieb bis zur Pensionierung bei der Post. Heute ist es so, dass man weiss, dass man dort nicht lebenslang arbeiten wird. Man hat viel mehr eine hauptberufliche Mobilität, auch in späteren Jahren. Die Prägungskraft der Erstausbildung ist gesunken. Die Prägungskraft der Kindheit ist relativ stark, aber immer noch nicht so stark, wie man es vermutet hat. Heute kann man nachweisen, dass die Leute noch mit 70 Jahren neue Hirnzellen bilden können. Aus einer Studie aus Holland habe ich mal gelesen, dass Kinder, die im Jahr 1944 geboren wurden, da gab es eine Hungersnot, heute häufig Osteoporose mit 70 Jahren haben. Kindheit und Teenager-Alter haben schon eine relativ starke Prägung. Dann gibt es noch gewisse andere Sachen, wie beispielsweise, wenn eine Frau noch mit 40 Jahren keine Kinder bekommen kann, dann muss sie sich auf ein kinderloses Alter einstellen. Das ist eine neue Orientierung. Oder mit 60 Jahren ist es schwieriger die Rentenlage zu verbessern als mit 30. Das sind schon so kumulative Effekte.

#00:38:15-7# I: Vielleicht noch einmal zu Kindheit: Angenommen, wenn jemand in der Kindheit beispielsweise seine Lieblings-Eiscreme gegessen hat oder etwas unternommen hat, das ihm oder ihr Glücksmomente gegeben hat, sehnt er oder sie sich wieder nach diesem Produkt oder diesem Erlebnis? Ich spreche jetzt hier direkt

von einem Nostalgieeffekt. Gibt es einen solchen Nostalgieeffekt bei älteren Generationen und suchen sie diesen Nostalgieeffekt mit ihrem Konsumverhalten?

#00:39:02-3# B: Ja, aber sie suchen dies vielleicht eher im Freizeitbereich. Nostalgieeffekte können relativ stark sein, wenn man versucht, nochmals was zu wiederholen. Gewisse Rituale, wie beispielsweise Weihnachtsrituale, können auch Nostalgieeffekte sein, die man dann den Jungen aufzwingt. Wir haben die Nostalgie zur Herkunft mal mit italienischen Migranten diskutiert. Sie mussten Sizilien verlassen und dann einmal merken, dass Sizilien auch nicht mehr das war, was es in ihrer Jugend war. Und das war dann ein doppelter Verlust. Bezogen jetzt auf das Beispiel mit Eis essen kann man sagen, dass sehr alte Menschen wieder ein Kindermenü wünschen. Im hohen reduzieren sich auch die Geschmacksnerven. Es gibt ein typisches Modell, dass das Bild der Jugend, das ältere Menschen haben, besser ist, als das Bild, das sie über die jetzige Jugend haben. Die jetzige Jugend wird meistens negativ beurteilt. Oft sagt man, dass man viel braver war oder besser gearbeitet hat. Beispielsweise sagen 50 bis 55-jährige Personalberater, dass die Jugendlichen von heute nicht mehr so leistungsbereit sind und nicht mehr wollen. Da gibt es schon noch einige Differenzen. Wir haben ein interessantes Experiment in Genf gemacht. Dort haben Senioren über die heutige Jugend geschimpft. Dann haben wir gesagt, sie sollen zählen, was sie selber in der Jugend gemacht haben. Was sie nicht wussten war, dass wir einen Polizisten dabei hatten, der aufgelistet hat, was das Verhalten von damals heute für Strafpunkte geben würde. Beispielsweise haben sie Briefkästen geknackt, Motorräder frisiert etc. Am Schluss der Diskussion wären drei Viertel der Senioren unter den heutigen Strafbedingungen straffällig geworden. Als sie das realisiert haben, haben sie uns und den Polizisten aus dem Raum geworfen (lacht). Die Nostalgie ist schon die vergoldende Vergangenheit. Das gibt es auch bei Vätern, die sagen, sie waren früher fleissiger als ihre Kinder. Oder wir haben in Weiss geheiratet. Heute wird geheiratet, obwohl die Braut schon schwanger ist (lacht). Diese Nostalgieeffekte sind bei gewissen Personen relativ stark geprägt. Auch bei Personen, die sich räumlich nicht stark bewegt haben, sind sie stark ausgeprägt. Wenn ich mit alten Menschen Spaziergänge mache, dann gibt es immer Verlufterlebnisse. Beispielsweise stand an einem Ort immer eine Metzgerei, die auch nicht mehr ist. Oder eine Nachbarin, die jetzt gestorben ist. Personen, die lokal stark verankert sind, vergolden dann auch ihre Vergangenheit damit. Oder viele Baby Boomer sagen, dass es nicht viele Ausländer gab. Das führt dann auch zu gewissen Wahrnehmungen von Generationendifferenzen, die unter Umständen störend sein können, weil sie tatsächlich nicht mit der Realität übereinstimmen.

#00:43:46-0# I: Das Merkmal mit den Vorurteilen der älteren Generation gegenüber den Jüngeren: Wie kann man solche Vorurteile minimieren oder vielleicht sogar abbauen? Wie können diese Fronten der Generationen minimiert werden?

#00:44:24-1# B: Man versucht das mit Generationenprojekten zu machen. Zum Beispiel gibt es in Bern das Generationentandem. Es ist sehr erfolgreich mit Generationenbegegnungen. Da geht es vor allem darum, dass die älteren Generationen lernen, was sich verändert hat, und sich offen engagieren zusammen mit den Jugendlichen. Oder dann gibt es das sogenannte Reverse-Mentoring, in dem junge Personen als Mentor der älteren Person zur Verfügung stehen. Dort lernen die älteren Generationen viel von aktuellen Themen, wie beispielsweise von dieser Bitcoin-Szene. Beispielsweise werden Leute, die sich digital verweigern, am Schluss ausgeschlossen. Insgesamt kann man sagen, es gibt gleich viel Vorurteile gegenüber der Jugend an sich und gegenüber dem Alter. Aber das hat damit zu tun, dass sich die Vorurteile gegenüber der Jugend auf ein vermutetes schlechtes Verhalten beziehen. Und die Jugend ist die Zukunft der Gesellschaft. Und wenn man der Zukunft nicht traut, traut man der Jugend nicht. Es ist ein Vertrauensverlust in die Zukunft. Beim Alter ist es eine Angst von körperlichen Verfallserscheinungen, die man selbst nicht möchte. Aber in der Schweiz versucht man das stark mit Generationenprojekten zu überbrücken. In Mitteleuropa sind die Generationenunterschiede beispielsweise weniger stark ausgeprägt als in Burkina Faso. Dort gab es richtig grosse Generationenkonflikte. In der Schweiz gibt es einige Generationendifferenzen, aber die sind nicht stark ausgeprägt. Das zeigt auch das Generationenbarometer.

#00:46:44-7# I: Vielen Dank. Haben Sie noch Abschlussworte zum Thema Generationen?

#00:47:16-2# B: Wir haben keine nachhaltige Generationenbilanz, weder sozialpolitisch noch klimamässig. Wir haben keine nachhaltigen Strukturen. Diese Nachhaltigkeit muss generationenübergreifend gewährleistet werden. Statistisch gesehen, sind Lebenslaufeffekte stärker als Alterseffekte. Alterseffekte sind noch stärker als Generationeneffekte. Zudem besteht die Möglichkeit der Multigenerativität, sodass man sich mehreren Generationen gleichzeitig zugehörig fühlen kann. Das breitet sich aus. Es gibt aber Grenzen. Beispielsweise gibt es selten generationsübergreifende Freundschaften. Verschiedene Unternehmen haben auch festgestellt, dass das Problem nicht die Generationendifferenzen sind, sondern dass die älteren Generationen die Generationendifferenzen negieren. Beispielsweise haben wir mal Jugendarbeiter getroffen. Die haben sich mit 35 so jugendlich gefühlt und jugendlich benommen. Dann haben wir sie mal gezwungen, sich mit Anzug und Krawatte zu bekleiden und die Jugendlichen nicht zu duzen, sondern zu siezen. Dann wurden sie von den Jugendlichen akzeptiert. Vielleicht ist in einigen Unternehmen das Negieren der Generationendifferenzen zum Problem geworden, weil da Missverständnisse entstehen. Eigentlich geht es darum, die Generationendifferenzen wahrzunehmen und zu akzeptieren. Beim Generationenmanagement aus Unternehmen geht es darum, aus den

Generationen Kraft zu gewinnen, und nicht darum, die Generationenunterschiede vollständig aufzulösen.

#00:50:26-8# I: Wunderbar. Ich danke Ihnen ganz, ganz herzlich für das Gespräch, Herr Höpflinger. Wir haben sehr viele Themen angesprochen, Generationen, Kohorten, Kohorteneffekte und Alterseffekte, Krisen, Wahrnehmungen etc. Das wird mir bestimmt in der Arbeit helfen. Deshalb ein grosses Dankeschön an Sie für Ihre Zeit.

#00:50:59-7# B: Das ist gern geschehen. Es gibt auch Podcasts zu Generationenbeziehungen und Generationenmanagement. Ich habe auf meiner Homepage auch ein Dossier erstellt über Generationen.

#00:51:20-9# I: Genau, das habe ich gesehen.

#00:51:29-3# B: Genau, das würde ich dann auch laufend neu aufarbeiten. Aber da fallen vor allem konzeptuelle Themen an. Es gibt auch einiges an Literatur zu Generationen. Oder schauen Sie mal im WDA-Forum. Die haben kürzlich eine Masterarbeit zur Generation Z publiziert. Das könnte eventuell noch nützlich sein für Ihre Arbeit.

#00:52:09-3# I: Wunderbar, danke vielmals für die Tipps. Ich wünsche Ihnen diesem Fall einen ganz schönen Nachmittag und eine gute restliche Woche, Herr Höpflinger.

Prof. Dr. Jonathan Bennett, Co-Leiter Institut Alter

Organisation: Berner Fachhochschule

Datum: Dienstag, der 26.04.2022

Dauer: #00:49:38-8#

#00:00:10-0# I: Wunderbar, dann ist die Aufzeichnung auch schon gestartet. Ich danke Ihnen erstmals ganz herzlich für die Zeit, Herr Bennett, die sich hier für das Interview nehmen. Wie wir bereits im Vorfeld zusammen besprochen haben, legen wir den Fokus vor allem auf den zweiten Lebensabschnitt einer Person, das heisst auf die älteren Generationen. Und ich würde trotzdem sagen, gehen wir doch die vorbereiteten Fragen mal durch. Wenn Sie sehen, dass Sie an einer Stelle keine Antwort geben können, dann ungeniert begründen, das ist überhaupt kein Problem. Und ich würde sagen, dann konzentrieren wir uns doch stärker auf die älteren Generationen. Nun zur ersten Frage, eine Frage der Begrifflichkeiten: Generationen, Kohorten, wie sind die beiden Begriffe konkret abzugrenzen?

#00:01:15-1# B: Also, ich denke bei den Kohorten ist die Frage noch am konkretesten zu beantworten. Kohorten werden meines Erachtens als Angehörige bestimmter Geburtsjahrgängen verstanden. Das sind Menschen, bei denen man davon ausgeht, dass sie unter vergleichbaren Lebensumständen gewisse Lebensphasen verbracht haben. Beispielsweise die Jugendzeit in einer Phase des starken Wirtschaftswachstums oder in Phasen von Zugewinn der sozialen Sicherheit. Dann gibt es Personen, die in einer bestimmten Zeitspanne geboren wurden. Die sind unter vergleichbaren, wobei man das dann auch noch geografisch spezifizieren müsste, Lebensumständen aufgewachsen. Von daher versucht man dann auch bestimmte Effekte so zu begründen. Generation ist der viel breitere und unklar abgegrenzter Begriff, der ganz unterschiedlich verwendet wird. Beispielsweise bezeichnet er auch die unterschiedlichen Angehörigen oder Abstammungsformen innerhalb einer Familie. Dort ist es ein fixer Generationenbegriff, wie beispielsweise Elterngeneration, Kindergeneration oder Grosselterngeneration. Da gibt es eigentlich nichts auszusuchen. Aber jetzt beispielsweise mit einem Begriff wie den Baby Boomer, das ist so etwas, was mich oft begegnet, oder den ich auch selber immer mal wieder verwende. Da ist natürlich mehr gemeint, als einfach nur die Zugehörigkeit zu bestimmten Geburtsjahrgängen. Damit verbindet man eigentlich auch schon Ähnlichkeiten bezüglich bestimmter Einstellungen oder teilweise auch eine gewisse ideologische Färbung. Und dann merkt man natürlich, da hängt am Generationenbegriff dann sehr viel mehr, als einfach als nur ein bestimmtes Alter zu haben oder zu einer bestimmten Zeitpunkt geboren worden zu sein. Also, da sind eigentlich schon eher die Effekte von bestimmten Prägungen gemeint. Das ist natürlich dann ein viel umfassender Begriff und dann mit den Generationen X, Y, Z und so weiter. Das ist nicht mal eine Domäne. Aber da ist es auch so. Da glaube ich, verbindet man in

der Alltagssprache gerne bestimmte Einstellungen und Werthaltungen. Und da geht es in der zweiten Linie um ein bestimmtes Lebensalter.

#00:05:29-8# I: Vielen Dank. Sie haben es ein bisschen schon angesprochen, also die ganzen unterschiedlichen Generationen, die es gibt. Ich frage mich hier, sind die Grenzen dieser Generationen fest verankert? Oder, wie fest verankert sind diese Grenzen? Kann sich beispielsweise ein Baby Boomer einer viel jüngeren Generation zugehörig fühlen?

#00:06:01-9# B: (lacht). Die billige, aber ich meine eben auch die eigentlich korrekte Antwort ist, dass man das die Personen selbst fragen muss. Also, in der Gerontologie ist natürlich eines der Lieblingsthemen die Vielfalt, die Heterogenität in dem Fall jetzt der älteren Menschen. Für Gerontologen ist es immer ein rotes Tuch, wenn man zu pauschale Aussagen macht über ältere Personen. Und das ist natürlich beim Generationenbegriff manchmal schon fast inflationär. Es wird oft suggeriert, dass die Baby Boomer jetzt so sind, oder die Generation Z jetzt so ist. Dahinter verstecken natürlich ganz unterschiedliche Lebensläufe, und die Heterogenität ist sicher deutlich grösser. Und ja, beim Älterwerden ist es natürlich Fakt, dass mit dem höheren Lebensalter nach wie vor eher negative Aspekte verbunden werden, Einschränkungen, gewisse Verluste oder ein vielleicht zunehmendes Abseitsstehen von der Mitte der Gesellschaft. Das sind Assoziationen. Ich sage nicht, das ist so. Ich sage, das sind Assoziationen. Und bei der Tatsache, dass die grosse Anzahl Menschen danach strebt, tendenziell einer jüngeren Generation anzugehören und sich mit den Attributen oder den vermeintlichen Attributen einer jüngeren Generation zu schmücken, würde ich sagen, ja, das gibt es. Das hat ein Stück weit mit den Stereotypen und den Vorstellungen über das Alter zu tun. Es fällt uns schwer zu unserem eigenen Älterwerden zu stehen. Von daher würde ich schon sagen, dass es das gibt. Aber ich würde nicht sagen, dass das ein generelles Phänomen ist.

#00:08:51-3# I: Vielen Dank. Wenn ich hier gleich anknüpfe, kann man sagen, wie Sie bereits erwähnt haben, dass die älteren Generationen versuchen, sich jung zu halten? Das kann sich ja in verschiedenen Formen zeigen. Können Sie hier vielleicht einige Beispiele nennen? Wie versuchen diese älteren Generationen weiterhin jung und dynamisch nach aussen wahrgenommen zu werden? Oder generell für sich selbst jung zu bleiben, es muss ja nicht zwingend die äussere Wahrnehmung sein.

#00:09:29-1# B: Hier ist sicher festzustellen, dass älter werden ganz stark vom sozialen Wandel betroffen ist. Wenn wir jetzt die ganz grossen Megatrends erwähnen wollen, dann sind es die Werte Pluralisierung und gleichzeitig die Individualisierung. Und das wirkt sich auch sozusagen auf die Lebensstile im Alter aus. Und bis in die 70er-Jahre war es eigentlich so, dass das vorherrschende Paradigma eigentlich besagt hat, dass spätestens

mit Austritt aus dem Erwerbsleben die aktive Rolle eigentlich abgeschlossen ist. Das hat damals beispielsweise viele Frauen in dem Sinne gar nicht betroffen, aber das wurde nicht gross thematisiert, also die Tatsache mit dem Austritt aus dem Erwerbsleben. Auch die Elternrolle ist nicht mehr so bedeutsam. Man hatte noch nicht eine hohe Lebenserwartung, also war die Grosselternschaft noch nicht so wichtig. Das heisst, die Lebensphase Alterung war viel komprimierter. Die Rolle dort im Sinne eines Disengagements, eines sich Zurücknehmens, definiert. Also, man geht aus der Mitte der Gesellschaft raus. Man stand eine Zeit lang sozusagen im Rampenlicht, und jetzt ist es fertig. Und das hat sich natürlich schon stark geändert. Das vorherrschende Paradigma ist jetzt vielmehr die Aktivität, also aktiv bleiben. Das wird oft auch mit der Gesundheit assoziiert. Die Frage dort ist eigentlich wozu? Für welchen Zweck eigentlich? Was ist der Sinn dahinter? Diese Frage wird oft weniger gestellt. Und deshalb würde ich sagen, die neue Norm ist schon das Aktivsein, aktiv bleiben. Wichtig ist es, das zu verkörpern und so aufzutreten. Und da sind wir wieder bei den Attributen der Jugendlichkeit. Dynamisch bleiben, weiter Sport treiben, Konsumieren, Reisen etc. So allgemein würde ich sagen, ja, gibt es das durchaus. Aber gleichzeitig auch die Pluralisierung, das heisst, wie man sein Alter verbringt, können heute viel mehr Menschen stark aussuchen als das früher der Fall war. Nicht alle. Wir dürfen nicht vergessen, dass wenn man natürlich EL-Bezügerin ist und schauen muss, wie man über die Runden kommt, dann finde ich das ein bisschen zynisch, wie wir heute über das Alter reden. Das heisst, dass man sich alles aussuchen kann, so viele Freiheiten hat, auf Reisen geht und so weiter. Für eine grosse Zahl von recht gut gebildeten Menschen, die ihr Leben stabilen Verhältnissen führen konnten, ist es so, dass man jetzt auch beim Alter vielmehr auswählt. Sie haben vorhin gefragt, ob man auch einer andere Generation angehören kann. Genau das spielt für mich da rein in diesen Begriff der Multioptionsgesellschaft. Das ist auch so ein bisschen das mit dieser Pluralisierung. Wir können auch da vielmehr auswählen, müssen aber auch viel mehr selbst gestalten als früher. Für diese heute sehr lange Lebensphase des Alters gibt es viel weniger vorgesehene Rollen und Kategorien. Das kommt vielleicht noch. Aber im Moment ist es eher so ein à-la-Carte-Menü. Das Übergeordnete, würde ich sagen, ist Aktivität. Menschen versuchen aktiv zu bleiben und sich als aktiv darzustellen.

#00:14:59-2# I: Vielen Dank. Ich würde gleich zur nächsten Frage kommen. Wir können hier ansonsten gleich den Fokus auf die älteren Generationen legen. Haben sich die älteren Generationen, beispielsweise die Baby Boomer, im Laufe der Zeit weiterentwickelt? Oder respektive, wie haben sie weiterentwickelt? Gab es Werte oder Eigenschaften, die durch die Entwicklung der Zeit im Kern bestehen geblieben sind? Und gab es Eigenschaften oder Werte, die sich mit der Zeit komplett verändert haben?

#00:16:00-3# B: Hier muss man sehr vorsichtig sein. Was ist die Ebene des Individuums? Und was wissen wir darüber? Was gibt es für Veränderungen im Lebenslauf? Das setzt

eigentlich Längsschnittstudien voraus. Die sind sehr teuer. Deswegen wissen wir darüber noch ein bisschen weniger. Was Sie in erster Linie meinen, sind schon eher diese Kohorteneffekte, die Art, wie Alter in der Gesellschaft ausgeprägt ist. Es verändert sich dadurch, dass neue Kohorten in dieses Lebensalter kommen und sie andere Prägungen mitbringen. Die Art und Weise, wie das Alter gelebt wird, verändert sich dadurch. Das würde ich sicher bejahen, das ist so. Aus eigener Erfahrung kann ich beispielsweise sagen, dass sich eine hohe Selbstgenügsamkeit aus Interviews mit hochaltrigen Menschen in Pflegeheim feststellen lässt. Das gilt wiederum nicht für alle. Das heißt, dass die eigenen Ansprüche nicht so ins Zentrum gestellt werden. Man hört viel, ja, wir sind zufrieden. Wir dürfen hier sein. Wir werden hier gepflegt. Das ist alles doch nicht selbstverständlich. Man schaut zu uns und da müssen wir doch dankbar sein. Ja, jetzt würde ich mal behaupten, das ist weniger so, dass wir alle uns im Lebenslauf entwickeln, dass wir in der Hochaltrigkeit dann so denken werden. Das hat dann wahrscheinlich wirklich mehr damit zu tun, wie diese Kohorte der heute wirklich Hochaltrigen aufgewachsen ist, wie damals der Sozialstaat noch nicht so ausgeprägt war und so weiter. In diesen Aussagen spiegeln sich eben auch solche Sachen. Es ist immer noch ein Stück weit eine Hypothese, weil die Baby Boomer kommen jetzt erst langsam dahin. Aber ich vertrete das schon, dass da die Auffassung, dass eine wahrscheinlich anspruchsvollere Kohorte in unser Pflege- und Betreuungssystem kommt und da einen Wandel verursachen wird. Neue Ansprüche werden gestellt, mehr Mitbestimmung wird verlangt, weil eben diese Leute das auch so gewohnt sind. Und da würde ich sagen, ist wahrscheinlich weniger die individuelle Veränderung, sondern das sind wahrscheinlich Kohorteneffekte, die hier spielen. Vielleicht kennen Sie solche Sprüche wie, dass man im Alter konservativer wird und so. Also tatsächlich gibt es auch dazu Forschung, dass die Offenheit für Veränderung im höheren Lebensjahren tendenziell abnimmt. Die sogenannte Verträglichkeit, also dass man relativ harmonisch miteinander umgeht, nimmt tendenziell zu. Im Lebensverlauf nimmt auch die emotionale Stabilität eigentlich eher zu. Also, da gibt es schon auf der individuellen Ebene gewisse Effekte, wo man sagen kann, dass die Baby Boomer im höheren Lebensalter dann doch nicht ganz so revolutionär sind, als sie es in jüngeren Jahren mal waren (lacht). Ich gehe aber davon aus, dass der Kohorteneffekt stärker ist. Wer sich beispielsweise immer stark über Selbstbestimmung definiert hat, glaube ich, wird das im Alter nicht einfach komplett ablegen.

#00:21:06-6# I: Wunderbar, sehr spannend, vielen Dank. Ich glaube, die nächste Frage geht auch ein bisschen darauf ein. Wie können diese generationsbezogenen oder kohortenbezogenen Einflüsse die Eigenschaften, die Werte, das Konsumverhalten der älteren Generationen beeinflussen?

(Stille)

#00:21:41-4# I: Ist die Frage klar oder soll ich da vielleicht noch ein Beispiel geben?

#00:21:50-8# B: Ja, vielleicht schon (lacht).

#00:21:53-8# I: Also, beispielsweise haben Generationen vielleicht irgendwo mal einen prägenden Einfluss erlebt, sei dieser jetzt negativ oder positiv assoziiert. Wie können solche Einflüsse die Eigenschaften, Werte und das Konsumverhalten beeinflussen?

#00:23:06-1# B: Ich finde das eine anspruchsvolle Frage. Ich habe mich früher intensiver damit beschäftigt. Ob meine Antworten noch taufrisch sind, müssen Sie ein bisschen kritisch anschauen. Aber es gibt ja zum Beispiel den Politologen Ronald Inglehart. Ich muss gestehen, ich weiss nicht mal, ob er noch lebt. Wenn ja, dann hat er mittlerweile auch schon ein hohes Alter erreicht. Der hat immer zwischen Materialismus und Postmaterialismus unterschieden. Mit dem Begriff Materialismus waren viele Leute nicht so glücklich. Mit dem Begriff hatte er versucht, ein bisschen die Werthaltungen der Kohorten zu beschreiben, die unter Bedingungen aufgewachsen sind, wo es gewisse Knappheiten gab. Beispielsweise war es nicht selbstverständlich, dass man eine Erwerbstätigkeit hat, dass man sozial abgesichert ist, das man genügend verdient etc. Er hat gesagt, dass es bei den materialistischen Werthaltungen ziemlich stark darum geht, dass man überlebt. Das führt dazu, dass man relativ stark selbst bezogen denkt und agiert, konservativ denkt und Wirtschaftswachstum sehr wichtig ist. Ökonomie muss immer zuerst kommen, und alles andere ist nachgelagert. Begründet hatte er es dadurch, dass die sozialen Bedingungen durch Knappheit gekennzeichnet sind. Jetzt könnte man fragen, ja, wo gibt es das in der Schweiz ansatzweise auch? Das wäre aus meiner Sicht dann nicht die Baby Boomer, sondern eigentlich eher die Vorgenerationen, wo das vielleicht ein Thema war. Das konservative Denken kommt vor allem auch daher, dass viele soziale Errungenschaften noch gar nicht da waren. Postmaterialismus ist der Begriff, den Inglehart für diejenigen verwendet, die eigentlich von Anfang an unter ökonomisch vorteilhaften Bedingungen ihr Leben führen konnten. Und da sagt er, dass andere Werthaltungen in den Vordergrund kommen. Mitbestimmung oder Autonomie, aber auch Kritik gegenüber gewissen gesellschaftlichen Entwicklungen. Zum Beispiel, dass man Weltschutz und Nachhaltigkeit betont, würde er jetzt sagen, das geht nur, wenn das Niveau der gesellschaftlichen Bedingungen ein recht Hohes ist. Erst dann kommen solche Werte in den Vordergrund. Vorher geht es mehr darum vorwärts zu machen, wirtschaftlichen Fortschritt zu erreichen. Umweltschutz können wir uns dann mal leisten, wenn es uns besser geht. Und jetzt kann man sagen, dass die Generationen in das höhere Alter kommen, die eher die Postmaterialisten sind. Für die Kritisch-Denkenden ist Nachhaltigkeit wichtig, für die ist selber wählen wichtig. Mitbestimmung, Autonomie, Demokratie sind auch Sachen, die ihnen wichtig. So kann man das ein wenig begründen. Wenn man jetzt Produkte platzieren möchte, dann würde ich sagen, dass es tendenziell schwieriger wird, weil die Zielgruppen heterogener sind. Sie sind es gewohnt, selber zu

wählen. Die Lebensstile sind pluralistischer. Man muss seine Zielgruppe eigentlich genauer definieren, wenn man sie wirklich erreichen möchte. Ich habe den Eindruck, es ist schwieriger geworden, die Zielgruppe klar zu definieren. Ich weiss nicht, ob Ihnen das hilft. Aber so glasklar kann ich es nicht beantworten, aber eher so der Spur nach.

#00:28:12-2# I: Aber es ist ein definitiv spannender Ansatz. Ich denke durchaus, dass mir das hilfreich sein wird. Vielen Dank. Ich würde sagen, wir springen gleich zur nächsten Frage mit dem Fokus auf die älteren Generationen. Welche Ereignisse haben vor allem die älteren Generationen, beispielsweise die Baby Boomer, geprägt und wie wurden Sie konkret davon geprägt?

#00:28:51-0# B: Es ist sehr schwierig zu beantworten. Insbesondere, da ja auch schon unterschiedliche Definitionen und Einteilungen gibt, wie umfassend denn eigentlich die Kohorte der Baby Boomer ist. Es ist sicher so, dass die grossen sozialen Umwälzungen Ende der 60er-Jahre für viele Menschen, die den Baby Boomer angehören, sehr zentral sind. Dort ging es darum, alte gebrachte Autoritäten stark in Frage zu stellen. Sachen, die so sind und man halt so macht. Normen, die als zu starr empfunden wurden, stellte man in Frage. Man hat Mitbestimmung, Gleichberechtigung und Beteiligung eingefordert. Ob man da jetzt selbst so aktiv war oder nicht, sei dahingestellt. Das sind Errungenschaften, wo ich schon denke, dass es für die Baby Boomer Generation schwierig ist, sich in dem Masse auch Autorität zu ordnen, wie das vor diesen Umwälzungen der Fall war. Von daher würde ich schon sagen, dass dieser soziale Wandel, der ja in den vielen westlich geprägten Gesellschaften stattgefunden hat, ein prägendes Beispiel ist. Es ist etwas, das für diese Kohorte sicher zentral ist und sich sicher auch in gewissen Werthaltungen abbildet.

#00:31:23-9# I: Vielen Dank. Meine nächste Frage bezieht sich auf den Alterungsprozess. Wie verändern sich durch diesen ganzen Alterungsprozess die Bedürfnisse einer Generation? Wir können ansonsten auch hier bei den Baby Boomer anknüpfen. Wie verändern sich die Bedürfnisse mit dem Alter? Und können die Bedürfnisse die Gleichen sein, wie diejenigen einer Vorgeneration? Habe ich beispielsweise mit 50 Jahren die gleichen Bedürfnisse, wie jemand aus meiner Vorgeneration, als er auch 50 Jahre alt war? Oder gibt es dann dort Differenzen?

#00:32:21-7# B: Vielleicht, um noch mal kurz zurück zu kommen. Ich sage nicht, dass die Baby Boomer, diejenigen waren, die jetzt mitmarschieren sind. Es würde zeitlich nicht passen. Es waren diejenigen, die aus den daraus esultierenden Errungenschaften profitiert haben. Für sie wurde es selbstverständlich, dass man mehr Mitsprache hat, dass es Gleichberechtigung gibt, dass Autorität nicht mehr so einflussreich ist. Das Zweite, was ich vorher nicht erwähnt habe und sicher auch noch reingehört, ist das Wirtschaftswachstum. Die Babyboomer hatten das Glück, dass sie unter wirtschaftlich

enorm vorteilhaften Bedingungen einen grossen Teil ihres Lebens führen konnten. Und deswegen ist es auch eine Kohorte, die im Durchschnitt materiell viel mehr Möglichkeiten hat, als ihre Vorgänger. Einfach das noch so, das scheint mir noch wichtig zu sein, damit da nicht ein ein verzerrtes Bild auftritt. Jetzt, also, das ist wieder eine ziemliche Knacknuss. Ich versuche noch einmal zu wiederholen, was Ihre Frage ist. Also wie verändern sich Bedürfnisse im Lebenslauf?

#00:34:03-7# I: Im Alterungsprozess, genau.

#00:34:10-6# B: Einen ersten Antwortversuch habe ich schon vor ein paar Minuten gemacht, mit diesem Hinweis darauf, dass man in der Persönlichkeitsstruktur tendenziell gewisse Veränderungen sieht. Also, eine gewisse Beruhigung findet da statt. Es ist wirklich so, dass die wilden Jahre dann irgendwann auch mal durch sind. Zumindest bei den meisten Menschen ist das so. Eine gewisse Beruhigung setzt ein. Die Bedürfnisse sind dementsprechend bestimmt anders, als diejenigen eines jungen Menschen, wo es noch ganz viel um das Sammeln von Erfahrungen geht und gewisse Abenteuerlust und Neugierde eine wichtige Rolle spielen. Eine gewisse Gesetztheit ist sicher da. Wenn man da auch etwas Bedürfnisgerechtes im Sinn eines Produktes entwickeln möchte, müsste man das sicher berücksichtigen. Bei den Baby Boomer ist es so, dass es eine Kohorte ist, die stark von Erwerbstätigkeit geprägt ist, auch als Lebensinhalt. Und da ist natürlich der Austritt aus der Erwerbstätigkeit ein grosses Thema. Bei den Baby Boomer kann man eigentlich sagen, dass es erstmals einen grösseren Anteil an Frauen gab, wo das früher noch nicht so eine Rolle gespielt hat. Ich habe das am Anfang unseres Gesprächs ein bisschen angedeutet. Aktivität für was? Bei den Bedürfnissen, denke ich, kommen ganz stark Sinnfragen nach vorne. Man hat plötzlich die Möglichkeit, eine relativ lange Lebensphase zu gestalten. Es ist anders als im Jugendalter, wo eigentlich die Gesellschaft stark definiert, wie die Zeit ausgestaltet ist. Heute haben die meisten von uns 20 Lebensjahre, wo man hoffen darf, dass man die bei guter Gesundheit noch verbringen kann. Was mache ich in dieser Zeit? Und ich denke, da kann man natürlich viele Leute erreichen, indem man sie da anspricht. Wie wie möchtest du dein Leben gestalten? Wie möchtest du diese Zeit nutzen? Was ist dir wirklich wichtig? Ich glaube insbesondere bei den Baby Boomer, dass sie das Alter nicht als Ruhezeit ansehen, wo man sich zurück zieht. Sie möchten da bestimmt etwas für sich und für andere tun. Dort werden diese Sinnfragen ganz zentral. Jetzt, worin der Sinn der einzelnen Personen besteht, ist wieder die Krux. Da wäre ich sehr vorsichtig zu pauschal unterwegs zu sein und zu sagen, ja, sind es für alle die Enkelkinder oder es müssen sich alle freiwillig engagieren. Das ist das schwierige Thema. Aber grundsätzlich streben da sehr viele Menschen nach Sinn. Es ist zu wenig, zu sagen, dass du ja gesund bist. Das scheint mir schon wichtig.

#00:38:37-1# I: Vielen Dank. Dann kommen wir auch gleich zu den Lebensphasen, in denen sich ein Individuum befinden kann. Wie können solche Lebensphasen die

Bedürfnisse einer Generation verändern? Lebensphasen können sich natürlich ganz unterschiedlich ausdrücken, sei es Heirat oder das Zusammenziehen mit dem Partner. Wie können diese Lebensphasen die Bedürfnisse einer Generation verändern?

#00:39:25-0# B: Es gibt in der Gerontologie verschiedene Konzepte, wo man auch von sogenannten Entwicklungsaufgaben spricht. Was eigentlich suggeriert, ja, man muss in bestimmten Lebensphasen bestimmte Entwicklungen durchschreiten, um sozusagen als Mensch weiter wachsen zu können. Ich bin da etwas vorsichtig, weil wir heute eine so starke Pluralisierung der Lebensstile haben. Sie haben Heirat erwähnt. Das ist jetzt vielleicht eher wieder im Trend als es zwischenzeitlich war. Aber trotzdem sind wir natürlich heute weit davon entfernt, dass Heirat jetzt für die Menschen die Norm ist. Oder auch Familiengründung, die jetzt von der Heirat nicht unbedingt direkt abhängig ist. Viele dieser älteren Konzepte haben so postuliert. Was ist jetzt mit Personen, die keine Familie gründen? Das passt heute nicht mehr so gut. Das steht viel mehr parallel zueinander. Es war glaube ich Eric Ericson, wenn Sie dem noch nachgehen wollen, der hat für die verschiedenen Lebensalter gesagt, worum es geht. Beim hohen Alter sagte er, das müssen sie aber allfällig verifizieren, geht es um Ich-Integrität. Der Gegensatz wäre Verzweiflung. Viele Menschen versuchen nochmals sich mit ihrem Leben zu versöhnen in Richtung Lebensende und Dinge zu integrieren. Ein Stück weit Ordnung für sich zu schaffen. Das steckt heute noch sehr viel drin und geht auch mit pluralen Lebensstilen. Ob man jetzt eigene Kinder hat oder nicht. Aber das kann ein wichtiges Thema sein. Ansonsten, denke ich, ist es vor allem dieses mittlere Lebensalter, wobei sich die Mitte stark schon in die Höhe der Lebensjahre verschoben hat, dass ich wieder sagen muss, das geht heute fast schon so bis gegen 60 Jahren oder Mitte 50. Da haben wir halt heute eine enorme Konzentration von Anforderungen. Da ist in der Erwerbstätigkeit sehr viel los. Dann dadurch, dass Familiengründungen später stattfinden, was mit dem höheren Bildungsniveau zu tun hat, sind auch oft die Kinder noch relativ klein. Das heisst, die Familienaufgaben sind noch sehr anspruchsvoll. Dann sind die eigenen Eltern oft in einer Phase, wo sie Unterstützung brauchen. Dann gibt es da noch Aufgaben. Also, das ist so ein Crunch-Zone. Die sind einfach sehr absorbiert. Die haben wenig Musse. Deswegen dann natürlich oft das starke Bedürfnis, gewisse Dinge für sich selbst nachzuholen, wenn man dann später noch die Möglichkeit hat. Jetzt bin ich nicht sicher, ich bin wohl ein bisschen abgeschweift von der ursprünglichen Fragestellung, glaube ich. Vielleicht können Sie mir noch kurz auf die Sprünge helfen.

#00:44:49-6# I: Es war die Frage mit Lebensphasen, aber wir können sonst auch gleich bei der nächsten Frage anknüpfen. Welche Lebensphasen haben den stärksten oder den prägendsten Einfluss auf ein Individuum?

#00:45:07-9# B: Von der Persönlichkeitspsychologie her, sieht man in Anbetracht des eigenen Persönlichkeitsprofils die Identität. Es ist so zwischen 20 und 30 Jahren, dass da noch sehr viel passiert. Das ist sicher eine ganz entscheidende Zeit, die auch weiter wirkt. Grundsätzlich ist wiederum in der Gerontologie die Erkenntnis sehr wichtig, die Art und Weise, wie man sein Alter verbringen kann. Also, was man da für Möglichkeiten hat. Das ist natürlich das Resultat eines ganzen Lebenslaufs. Das geht nicht los, wenn man ein bestimmtes Alter erreicht hat. Das ist halt auch so ein bisschen das Deprimierende daran, wenn Sie jetzt die Brille der sozialen Ungleichheit aufsetzen. Die Chancen auf ein glückliches, erfolgreiches, gelingendes Alter werden schon viel früher verteilt. Sie werden heute immer noch tendenziell ungleich verteilt. Bildung ist ein wichtiger Faktor, dann natürlich finanzielle Sicherheit. Aber das hängt mit der Bildung zusammen. Lebensstilfaktoren, wo wir auch wissen, dass es ist nicht einfach nur das ist, ob sich jemand ungesund verhält. Auch das hat halt sehr viel mit Wissen zu tun. All das prägen das, was später kommt. Im Prinzip ist es der ganze Lebenslauf, der Weichen für die Zukunft stellt. Viele Weichen werden halt schon recht früh gestellt. Das ist halt immer noch so.

#00:47:41-1# I: Vielen Dank. Haben sie noch abschliessende Worte zum Thema Generationen oder zum Thema Kohorten? Möchten Sie vielleicht noch irgendwas unterstreichen oder irgendwo noch die Wichtigkeit hervorheben?

#00:48:00-0# B: Kohorten und Generationen sind für mich halt Einteilungen, die wir, sei es aus der Forschung oder sei es aus den Medien, verwenden, um etwas sehr Komplexes zu reduzieren und daraus gewisse Aussagen und Vereinfachungen machen zu können. Deswegen sind es für mich Hilfsmittel. Aber ich bin vorsichtig dabei, das als etwas Absolutes zu sehen. Vorsicht vor so Aussagen, wie die Baby Boomer sind so oder die Generation X, Y, Z sind so. Da wäre ich sehr, sehr zurückhaltend. Dass es aber so etwas wie Kohorteneffekte gibt, ist bestimmt nicht zu bestreiten.

#00:49:38-8# I: Vielen Dank. Dann würde ich hier die Aufzeichnung beenden.

Dr. Markus Zürcher, Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung

Organisation: SAGW Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften

Datum: Mittwoch, der 13.04.2022

Dauer: #01:04:18-7#

#00:00:07-9# I: Wunderbar, dann sollte die Aufzeichnung jetzt auch an sein, erstmals ganz ein herzliches Dankeschön Ihnen für die Zeit, die Sie sich nehmen, und danke, dass Sie sich meinen Fragen widmen. Ich würde sagen, ich starte direkt mit der ersten Frage. Generation, Kohorten: In der Theorie habe ich gesehen, dass es zum Teil als Synonym verwendet wird und zum Teil macht man Unterschiede. Wie sind Generationen von Kohorten konkret abzugrenzen?

#00:00:44-0# B: Ja, also das sind zwei unterschiedliche Begriffe, mit denen man anders arbeiten kann. Also Kohorten, das sind einfach die Jahrgänge. 1961 geborenen oder 1967 und so weiter. Und diese Kohorten sind interessant, aufgrund der demografischen Entwicklung. Also beispielsweise kann man klar zeigen, die Kohorten nach 1945 bis und mit 1965, bilden den Piller-Knick. Dort ist ersichtlich, dass die Kohorten sehr gross waren. Und dann ging es runter. Und dann haben wir natürlich nicht mehr eine Pyramide. Übrigens, die Pyramide, die gibt's gar nicht. Das kann ich dann auch noch ansprechen. Also so kann man eigentlich den demografischen Wandel mit diesen Kohorten erklären und daraus gewisse Schlüsse ziehen. Beispielsweise die starken Kohorten, als ab 1955 bis 1964, das sind die Grossen. Jetzt kann man genau sehen, wann gehen die ins Altersheim? Wann gehen sie in die Pension? Und dann kann man natürlich planen. Aber dann kann man sich auch fragen, ja, wie können wir das finanzieren? Also die AHV, und so weiter und so fort. Es ist ja so, es muss nicht sein, dass weniger Menschen gewissermassen arbeiten, weil natürlich die Produktivität weit höher ist und der Mehrwert. In dem Sinne kann man jetzt nicht zum Beispiel sagen, jetzt kommt die grosse Katastrophe, weil die klein sind. Also man kann jetzt eigentlich sagen, wir haben einen Tannenbaum. Unten kommen wenige, dann die starken Kohorten, und je länger es geht, ist dann die Spitze zu sehen. Wir haben irgendwo durch eine Abbildung eines Tannenbaums, wie er aussieht. Dann die Geschichte mit der Pyramide. Erstens, das gibt es überhaupt nicht, nicht einmal in einem Entwicklungsland. Und es würde bedeuten, wenn man wirklich die Pyramide hätte, 50 Prozent der Bevölkerung, die um 14 Jahre alt sind, sterben. Also das gibt es nicht einmal in einem ganz schlimmen Land. Das hat es nie gegeben eine solche Pyramide. Oft wird dann argumentiert, dass es zu viele Alte gibt. Ja, das sind die Kohorten. Da kann man viel berechnen und es dient oft für die Statistik und es wird teilweise sehr komisch interpretiert. Viele haben noch die Idee dieser sogenannten Pyramide. Und jetzt beispielsweise der Tannenbaum, den können wir heute noch stemmen, weil wir auch eine höhere Effizienz haben. Wir könnten ja eigentlich weniger arbeiten, weil wir eigentlich immer schneller werden. Wie gesagt, kann man da viele statistische Berechnungen

machen. Und gleichzeitig kann man versuchen, Berechnungen für den Sozialstaat zu machen. Ausserdem muss man wissen, dass es in gewissen Situationen einen Baby Boom gibt, also beispielsweise in den Jahren 2012 bis 2015. Jetzt haben wir einen Durchschnittswert von 1,5 Kinder in einer Familie. Und wenn man wirklich die Säule möchte, dann müsste dieser Wert bei 2,1 Kinder stehen. Ausserdem sind noch andere Dinge zu sehen. Beispielsweise mit der Corona-Situation: Da sieht es dann anders aus, weil wir haben eine Übermortalität, das heisst, die Entwicklung wird nicht mehr so breit bei den älteren Menschen. Oder beispielsweise bei anderen schlimmen Dingen, wie nach einem Weltkrieg, Seuchen, Arbeitslosigkeit oder Armut. Diese Dinge können dazu führen, dass man keine Kinder macht. Das kann man alles sehr gut aus den Zahlen interpretieren. Wenn viele Menschen sterben, beispielsweise aufgrund eines Krieges oder aufgrund einer Seuche, dann ist eine Situation da, dass man mehr Kinder machen will, weil die Familien oft viel Arbeit haben. Und dadurch gibt es wieder einen Boom. Es geht ziemlich rasch. Nach dem ersten Weltkrieg hat man das sofort gesehen, und dann war die Grippe in der Schweiz, aber auch in Europa. Es gibt noch Dinge, wie die Pestzüge im Mittelalter beispielsweise. Diese führten dazu, dass fast zwei Drittel der Bevölkerung tot war. Diejenigen, die überleben, haben dann die Gutshöfe, die Häuser etc. „gratis“ übernehmen können. Danach geht das fünf bis zehn Jahre, und es füllt sich wieder. Die Zahlen liefern aber auch Erkenntnisse für die Planung bei Schulhäusern. Aber auch dort ist man eingeschränkt, weil eine neue Migration oder die Streichung eines Quartiers Einfluss nehmen kann. Dort gibt es eine ziemliche Dynamik. Das ist die Kohorte. Dann gibt es noch die Generationen, die für das Marketing relevant sind. Dort gibt es zwei Dinge: Einerseits gibt es den genealogischen Begriff, der die Verwandtschaft, Familienrollen, Eltern und Kinder umfasst. Also die ganze Genealogie. Wenn wir uns nun die Genealogie anschauen, kann man sagen, dass man früher viel breite Familien hatte. Aufgrund der hohen Kinderzahl ergab sich auch dort fast schon eine Pyramide. Das geht aber in die Breite. Heute haben wir eine neue Situation mit weniger Kindern, wie gesagt mit einem Durchschnittswert von 1,5 Kinder pro Familie. Es geht jedoch stark in die Vertikale, weil viele Urgrosseltern sind. Die Familie wird schmal, aber vertikal lang. Früher waren die Familien breiter, aber vertikal gesehen schmal. Ob man früher den Grossvater noch erlebt hatte, war nicht immer gegeben. Das ist der genealogische Begriff. Dann gibt es noch den Ansatz von Karl Mannheim. Er war ein Soziologe und hat die Begriffe „Generationenlagerung“, „Generationenzusammenhang“ und „Generationeneinheiten“ geprägt. Das meint, dass jede Generation (mehrere Kohorten) durch gemeinsame Erlebnisse formiert wird. Und das ist dann etwas Soziales, Kulturelles, man hat beispielsweise die gleiche Musik gehört oder die gleichen Erfahrungen gemacht. Man spricht aber dann auch von Generationenlagerung. Beispielsweise die 1968er, die Hippies und so. Obwohl das nur drei bis fünf Prozent waren, hat es diese Generation geprägt. Auch wenn man nicht direkt dabei war. In den 80er-Jahren waren es beispielsweise die Punks. Nicht alle Jugendlichen waren in dieser Zeit Punks. Aber es war ein Erlebnis, eine Erfahrung für diese Generation. Aus diesem Grund geht man davon aus, dass die Generationen durch gemeinsame Erfahrungen geprägt werden. Das ist dann

nicht genealogisch, sondern eher soziokulturell und historisch, wie man aufgewachsen ist. Familie und Verwandtschaft sind eher mikrosozial und genealogisch. Mesosozial sind dann die Schule, Organisationen, Betriebe, Vereine etc. In meiner Kohorte waren beispielsweise viele in der Pfadi (lacht). Wir waren alle gleich geschult worden. Beispielsweise wurden Sie in der Schule ganz anders ausgebildet als ich. Das makrosoziale sind dann die historisch-sozialen Erlebnisgemeinschaften. Das bedeutet, dass Menschen die gleichen Erlebnisse haben. Beispielsweise war mein Vater im Jahr 1923 geboren und war im zweiten Weltkrieg auch im Militär. Das ihn absolut geprägt, mich jetzt eher nicht so besonders. Solche Personen bilden dann gesellschaftliche Formationen, die ähnliche Erlebnisse haben. Das ist der grosse Unterschied zu Kohorten.

#00:15:24-4# I: Danke vielmals für die ausführliche Antwort. Ich würde sagen, ich knüpfe direkt bei den Generationen an. Hier stelle ich mir die Frage, wie fest sind die Grenzen zwischen diesen Generationen verankert? Beispielsweise kann sich eine Person einer älteren Generation zu einer jüngeren Generation zugehörig fühlen? Oder ist das in Stein gemeisselt, dass wenn man beispielsweise in einem bestimmten Jahr geboren wurde, direkt einer bestimmten Generation angehört?

#00:16:02-6# B: Es hat keine scharfen Trennlinien zwischen den Generationen und deshalb ist es schwierig, das genau einzuordnen. Normalerweise geht man von einer Spannbreite von zehn Jahren aus. Ich bin beispielsweise 1961 geboren. Dann 1976, also mit 15 Jahren, haben wir uns stark an die Flower Power orientiert. Das ist unsere Musik gewesen und wir haben uns mit Hippies identifiziert. Aber wie waren gar keine in dem Sinne. Dort kann man solche Spannbreiten sehen. Der Hintergrund dieser Generationen sind gemeinsame Erlebnisse und Lebensstile, die vielleicht bleiben. Der grosse Punkt ist, dass wir im jungen Alter, beispielsweise zweijährig, mehr oder weniger gleich sind. In Windeln und so. Und je länger das Leben geht, desto mehr geht es auseinander - in allen Bereichen. Ist man nun 70 Jahre alt, so sieht man, dass einige Menschen reich geworden sind, haben Familien, andere haben vielleicht keine Kinder oder keinen Erfolg. Dann gibt es noch einige, die sich im Bereich Informatik bestens auskennen. Ich kann mich jetzt nicht dazu zählen. Aber in meinem Alter gibt es Personen, die das wirklich gut beherrschen. In der Jugend sind wir grundsätzlich noch gleich, mit den gleichen Zielen und gleichen Bedürfnissen (Party machen, Ferien geniessen etc.). Und dann driftet das auseinander. Einige stürzen ab, andere nicht. Klar, Arme und Reiche, Erfolglose und Erfolgreiche finden sich schon wieder, da man die gleichen Erlebnisse in der Jugend hatte. Aber es ist nicht so, dass man gleich eine Solidarität hat. Und das ist eben die Geschichte mit dem Kampf oder Krieg zwischen den Generationen. Je älter man wird, desto grösser sind die Unterschiede. Und deshalb gibt es nie eine Fraktion Alte gegen Junge. Das ist die Kritik, an dieser Geschichte. Aufgrund der Unterschiede zwischen den Generationen, kann ich mir durchaus vorstellen, dass das Marketing dort anknüpfen kann. Beispielsweise hat sich in der Entwicklung des Kommunikationsstils auch sehr viel getan.

So gab es in meiner Zeit als Kontaktmöglichkeit nur das Telefon. Wenn ich heute schaue, wie die Jungen kommunizieren, schreiben sie sich digital. Sie machen nicht physisch ab, beispielsweise wir treffen uns um neun Uhr an einem bestimmten Ort. Heute läuft alles über WhatsApp und Co. Solche Muster bleiben definitiv.

#00:22:09-1# I: Also, man kann sagen, dass es nicht auf die Generation selber ankommt, sondern auf die einzelnen Individuen mit ihren Eigenschaften und Prägungen. Ordnet man sich dann auf Basis darauf selbst einer Generation zu? Sie haben vorhin die Älteren, die sehr IT-affin sind, erwähnt. Müssen die demzufolge nicht zwingend dem klassischen Stereotyp eines Baby Boomer angehören?

#00:22:43-7# B: Genau, man kann sagen, dass jene aus Kohorten, die Digital Born sind, die können das alle. Bei den Digital Immigrants kann es nur ein Teil und andere nicht. Es hat schon einen Einfluss. Aber in Anbetracht der Generation X, denen man Zynismus, Ironie, Punk etc. zuordnet, ihnen wird ein tieferes Konsumverhalten zugeschrieben. Aber wenn man das jetzt nach den Jahrgängen ordnet, 1960 bis 1980, dann stimmt das eigentlich nicht. Klar, es war im Jahr 1974 ein Konjunkturbruch, aber sonst ging es wirtschaftlich immer nach oben. Deshalb würde jetzt im Kontext des Marketings nicht unterschreiben, dass die Generation X Konsumverweigerer sind. Zum Teil wird einfach zu viel in die Generationen reininterpretiert. Vielmehr sollte man ein Augenmerk auf die Persönlichkeiten und Situationen legen als auf den zugeschriebenen Eigenschaften dieser Generation. Ich wurde 1961 geboren und in meiner Schulzeit waren wir 27 bis 30 Kinder. Meine Jungs sind 16 Jahre alt und bei ihnen ist das komplett anders. Denn ein Lehrer kann nicht 30 Kinder gleichzeitig unter Kontrolle haben. Wir konnten deshalb oft in der hintersten Reihe scherzen (lacht). Und heute sieht der Lehrer jedes kleine Auffallen der Schüler, da die Klassen auch viel kleiner sind. Wir waren damals so viele, dass man uns alle nicht leicht kontrollieren konnte. Und dann bei der Generation Y kann man auch gewisse Dinge sehen. Also sicher Zeit für Familie und Freizeit. Vielleicht auch Status und Prestige. Aber klar, ich sehe schon Unterschiede zwischen den Generationen. So wollen beispielsweise viele dieser Generation im Arbeitsleben, so wie ich das wahrnehme, Meetings immer über Teams machen. Das geht natürlich nicht immer. Und einen klaren Auftrag zu geben, kann man heute auch nicht. Es wird immer gefragt, wie, was, warum etc. Es gibt sicher Unterschiede, aber vielleicht übertreibt man ein bisschen (lacht).

#00:27:27-2# I: Sie haben jetzt die einzelnen Merkmale dieser Generationen erwähnt. Ich stelle mir hier die Frage, wie starr sind diese Generationen? Können sie sich mit der Zeit weiterentwickeln? Falls, sie sich weiterentwickeln, bleibt dann noch ein Kern übrig?

#00:28:09-1# B: Also sicher alles, was in der Vergangenheit erlebt haben, d. h. zwischen 16 und 20 Jahren. Also die Musik, die Kleidung, was für sie die Spiele waren und was nicht, wie sie Beziehungen aufbauen, das ist prägend. Diese grundlegenden Dinge bleiben. Und solche Eigenschaften muss das Marketing bestimmt berücksichtigen. Beispielsweise ist das in Ü30-Diskotheken schön sichtbar, in denen man Musik spielt, die für die Generationen prägend waren. Aber wie relevant diese Eigenschaften für das Marketing sind, hängt sicher auch von sozioökonomischen Faktoren ab, hat man Geld oder nicht? Aber sicher auch exogene Faktoren, die auf die Generationen einwirken. So beispielsweise die Finanzkrise, dort kann ein solcher Einfluss eine Generation sehr stark prägen. Und wenn es zum Verkauf von Produkten kommt, dann ist Nostalgie immer ein guter Punkt, um die Gefühle von früher wieder brennen zu lassen.

#00:30:20-7# I: Vielen Dank. Vielleicht greife ich noch den Punkt mit den Einflüssen, Eigenschaften und Werten auf. Sie haben es schon erwähnt, die sozioökonomischen Einflüsse, die haben ja ein einen Einfluss auf das Konsumverhalten. Gibt es noch andere Einflüsse, Eigenschaften oder Werte, die das Konsumverhalten sonst noch prägen oder beeinflussen?

#00:30:47-4# B: Ja, also ich denke schon. Aber es ist ziemlich schwierig. Beispielsweise hatte man im Jahre 2005 noch den Eindruck von Parteien, dass die einfach zu den Grünen gehören. Und heute ist das Thema als Mainstream einzuordnen. Die Problematik beim Konsum liegt darin, dass wir das Umfeld nicht steuern können. Beispielsweise pendeln heute viele Leute. Und wer pendelt, der muss sich unterwegs natürlich auch verpflegen. Oder wenn wir das Beispiel mit Greta nehmen. Ich kenne viele Junge, die sich Greta als Vorbild nehmen, aber ihr Verhalten ist dann ganz etwas anders (lacht). Klar, Verpackungen müssen den ökologischen Richtlinien entsprechen, aber wenn man dann einen genaueren Blick darauf wirft, wird ersichtlich, dass es dann doch nicht so ökologisch ist, wie es einem versprochen wird.

#00:34:01-7# I: Sie haben vorhin gerade noch die Jungen oder die jüngeren Generationen erwähnt mit der Eigenschaft, dass sie Wert auf die Ökologie legen. Vielleicht wenn wir gerade bei dieser jungen Generation bleiben: Welche Ereignisse prägen diese junge Generation? Also, man denke an die Corona-Krise oder man denke jetzt an den Ukraine-Krieg. Welche Ereignisse gibt es da, die sie wirklich nachhaltig prägen? Und wie werden sie davon geprägt?

#00:34:33-5# B: Also ich denke, dass die Generation Z bestimmt die Welt verbessern will. Das sehe ich. Aber dort gibt es einen Trade-Off zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Massnahmen, die man vornehmen muss, um die Welt zu verbessern. Aber was sie jetzt angesprochen haben, mit dem Ukraine-Krieg: Da habe ich schon den Eindruck, dass sie eine Angst haben. Ein Erlebnis, das wir niemals gedacht hätten in Europa. Das

hat bestimmt einen Einfluss. Ich würde sogar noch weiter gehen. Beispielsweise konnten wir noch reisen, bis und mit dem Jahr 2002. Man ging nach Marokko, man ging nach Senegal, einfach überall. Und das ist jetzt nicht mehr gegeben. Das ist mein Gefühl. Aber jetzt nach Mexiko, Venezuela oder in den nahen Osten zu gehen, hier bin ich mir nicht sicher, ob das jetzt eine gute Idee ist. Ich glaube schon, dass dieser Generation etwas weggenommen wird. Aus Perspektive meiner Kohorte war alles durch die Globalisierung sehr offen und frei. Ich habe das Gefühl, dass das irgendwie zusammengebrochen ist. Also, bestimmt die Reiseeinschränkungen und Einschränkungen in der Freiheit. Ausserdem ist das Verhältnis Frau-Mann schwieriger. Man muss aufpassen, was man sagt. Sprüche, die wir früher gegeben haben, kann man heute sicher nicht bringen. Es ist heute eine Frage der Identität. Dinge, die eigentlich im Privaten sind, sind heute im Öffentlichen. Und Dinge, die im Öffentlichen sind, sind heute im Privaten. Klar, es gab immer Intolerante. Aber ob es nun Homosexuelle gab, darüber hat man damals nicht viel gesprochen. Jetzt wird dieses Thema stark aufgegriffen.

#00:39:05-9# I: Vielen Dank. Wenn wir uns mal den Alterungsprozess eines Menschen ansehen, also von der Geburt bis zum Tod, wie verändern sich die Bedürfnisse eines Menschen oder einer Generation in diesem Alterungsprozess?

#00:39:46-1# B: Man geht davon aus, dass es ab 60 Jahren oder vielleicht viel früher runter geht. Ab 25 Jahren sagt man, dass man den Peak beim Lernen erreicht. Kinder lernen von zwei bis vier Jahren täglich 30-40 Wörter neu. Danach kommt es darauf an, ob man dran bleibt, neue Dinge lernt und mental trainiert. Ab 60 Jahren wird es dann schwer, eine neue Sprache zu lernen. Aber man kann bestimmt sagen, dass dann das Erfahrungswissen kommt. Damit kann man sehr viel helfen. So kann jemand, der mal eine Finanzkrise erlebt hat, sicher in bestimmten Situationen unterstützen. Deshalb ist es wichtig, dass die Teams divers sind. Je älter man ist, desto mehr ist man selbstbezogen. Man konzentriert sich stärker auf sich selbst. Der Fokus nach aussen verschwindet langsam. Man muss sich nicht mehr gegen andere oder gegen die Konkurrenz beweisen. Zwischen 20 und 30 Jahren will man natürlich auffallen, andere überzeugen etc. Irgendwann ist das aber weg und dann konzentriert man sich mehr auf sich.

#00:44:43-8# I Wunderbar, danke vielmals. Dann würde ich noch auf den Punkt mit den Lebensphasen eingehen. Jedes Individuum hat unterschiedliche Lebensphasen, sei es Heirat oder Kinder. Wie können diese Lebensphasen die Bedürfnisse der einzelnen Generationen verändern?

#00:45:07-4# B: Das ist noch schwierig. Eventuell ist das noch interessant für Sie: Es wurden Studien bei Jugendlichen gemacht. Dort hat man zwischen den Jahren 1970 und 1973 Befragungen gemacht. Man hat versucht zu analysieren, wie die Jungen ihr Leben sehen. Die Antwort war oft, dass man eine Familie gründen will und dann in einem

Einfamilienhaus wohnen möchte. Das ist gewissermassen ein Langzeitprojekt. Heute sieht man bei erneuten Befragungen, dass sich das enorm verkürzt hat. Auf ein oder zwei Jahre. Das hat bestimmt etwas mit der Flexibilität zu tun. Aber bestimmt auch mit dem raschen Wandel. Beispielsweise, wenn man damals eine kaufmännische Lehre gemacht hat, dann hat sie bestimmt für 30 Jahre gehalten. Heute sieht das ganz anders aus. Man muss flexibel und agil sein. Was sich verändert hat, ist vor allem die Beschleunigung. Technologische Fortschritte werden sehr rasch gemacht und alles verändert sich dementsprechend in einem kurzen Zeithorizont. Aber es ist auch ersichtlich, dass das Alter, an dem man das erste Kind hat, hoch geht. Aber man kann dies auch wiederum damit begründen, dass man ein längeres Leben hat. Aber ja, klar ist, dass man aufgrund dieser Dynamik nicht auf einen langen Zeithorizont planen kann.

#00:49:18-5# I: Kann diese Dynamik dann die einzelnen Lebensphasen schon früher zum Vorschein bringen oder später oder gar nicht? Wie beeinflusst diese Dynamik den Eintritt dieser Lebensphasen?

#00:49:35-7# B: Ja, das sind die Schwierigkeiten. Wenn wir in einem stabilen System sind, in der sich die Umgebung nicht ändert, dann altert man körperlich. Weil sich aber alles rundherum verändert, hat man das Gefühl, dass man immer noch jung ist. Aber durch diese Dynamik merkt man schnell, dass man den Anschluss verloren hat. Man kann schon sagen, dass man schneller älter wird. Aber unabhängig vom Alter, sondern von der Dynamik der Umgebung. So war es beispielsweise beim IT-Bruch. Wenn man daran bleibt, dann ist man plötzlich alt. Und das betrifft auch das lebenslange Lernen. Aber was stabil bleibt, sind die sozialen Beziehungen. Diese Aspekte kann man nicht mechanisieren oder automatisieren.

#00:51:12-0# I: Welche Lebensphasen prägen Ihrer Meinung nach ein Individuum am meisten oder am stärksten?

#00:51:21-4# B: Bestimmt die Kindheit. Es gibt Kinder, die in sehr miserablen Situationen und Bedingungen aufwachsen und kommen dann ganz hoch raus. Und es gibt solche, die in guten Verhältnissen aufgewachsen sind, aber dann ihre Entwicklung schief gegangen ist. Klar, es gibt Ausnahmen. Aber das Wichtigste ist das Vertrauen zu den Eltern und den Geschwistern. Das Zweite ist die Schulzeit. Vielleicht nicht mehr so stark. Sehr schnell wird schon selektioniert - Primarschule oder Sekundarschule. Dort wird auch stark auf die eigenen Schwächen verwiesen, wenn man beispielsweise Mühe mit Mathematik hat. Eigentlich sollte man nur Fördern. Dass man Kinder aufgrund ungenügender Leistung in bestimmten Fächern bestraft und auf die Schwächen fokussiert, bringt nichts. Alle Kinder haben unterschiedliche Stärken und Schwächen. So kann jemand, der beispielsweise gut in Mathematik ist, Mühe in sozialen Beziehungen haben. Im Jugendalter, so ab 16 Jahren, durchschaut man dann diese Einflüsse. Prägend

sind aber auch die ersten Beziehungen, Partnerschaften. Die Ausbildung und das Lernen prägen dann ebenfalls noch weiter. Und ab 25 Jahren ist man doch sehr stark geprägt. Aber wir können uns dennoch immer wieder neu erfinden. Das ist der springende Punkt. Es gibt schon Strukturen, die wir haben, aber sie können sich verändern. Beispielsweise zeigt sich das bei Paraplegiker, wenn ein Mensch querschnittgelähmt ist. Es kann vorkommen, dass man dann Suizidgedanken hat. Aber bereits nach drei Monaten kann man auch neue Wege sehen. Aber das setzt voraus, dass man seine eigene Identität hinterfragt und sich selber neu erfindet. So kann man beispielsweise in die Pflege gehen und sehen, dass man den Traumjob des Lebens ausführt, als ein Bürojob zum Vergleich. Hier kommt auch der Begriff Plastizität ins Spiel. Wenn wir geboren werden, haben wir ja unsere Hirne und die sind vollkommen plastisch. Es ist quasi noch ein Computer und noch kein Programm. Und jedes Anrühren hat einen Einfluss darauf. Ein Kind, das keine Liebe erlebt hat, das ist Horror! Jede Berührung, jedes Geräusch hat einen Einfluss. Damit entsteht ein Netzwerk. Das kann dazu führen, dass man kein Vertrauen hat oder keine Beziehung aufbauen kann. Irgendwann ist die Plastizität dann da. Und danach kommt es zur Kristallisierung. Das ist das, was bleibt. Auch wenn man uralt ist, bleiben gewisse Dinge. Beispielsweise als meine Partnerin und ich unser erstes Kind hatten, sprach meine Partnerin mit dem Kind auf Hochdeutsch. Ich habe sie zuvor noch nie Hochdeutsch sprechen hören. Dann kam mir in den Sinn, dass ihre Mutter Deutsche war. Oder ein anderes Beispiel. Wenn wir als Kind Krämpfe hatten, sagten meine Eltern dem immer „Milchstunken“. Und plötzlich kommen solche Dinge wieder. Diese Dinge sind irgendwo abgelegt und dann kommen sie einem plötzlich wieder in den Sinn. Das Gleiche ist bei mir beispielsweise mit Französisch. Die Kristallisierung ist ein wenig eingeroestet. Aber nach einer Woche französisch sprechen, kommt es wieder.

#01:00:18-4# I: Sehr spannend. Noch eine abschliessende Frage: Welche Schlussworte haben Sie zum Thema Generationen?

#01:00:36-5# B: Der demographische Aspekt ist bestimmt wichtig, vor allem in Bezug auf die Sozialversicherung oder die Arbeitsmärkte. Beispielsweise sehen wir, dass wir heute viel zu wenig Arbeitskräfte haben. Viele kommen und viele gehen. Oder ich kann den schwierigen Einbürgerungsprozess der Schweiz nicht verstehen, sogar in der dritten Generation. In Bezug auf die Generationen ist es wichtig, dass man die Generationen in der Entwicklung mitnehmen kann. Alles rundherum verändert sich, wie beispielsweise mehr Bildung oder mehr Technologie. Durch die hohe Produktivität kann man sich aber auch überlegen mit dem Pensum runterzugehen. Viele arbeiten ja heute 80 Prozent und investieren mehr Zeit in die Familie. Ich denke, das sind wichtige Punkte. Unser Wohlstand sind natürlich keine Rohstoffe, sondern es sind die Brains, die Hirne, als auch die Bevölkerung. Es gibt zwei Sachen: Einerseits gibt es das Humanvermögen, also Humankapital, und dann grundsätzlich Kapital. Wir haben in der Schweiz enorm viel Kapital, beispielsweise Pensionskassen etc. Aber die traurige Geschichte ist, dass man

die Pensionskassen und so weiter nicht essen kann. Und die können uns im Alter auch nicht pflegen. Deshalb bin ich der Meinung, dass man mehr in das Humankapital investieren sollte, über alle Generationen hinweg. Man kann noch so viel Geld haben, wenn keiner da ist der pflegt, dann nützt alles nichts mehr.

#01:04:18-7# I: Vielen Dank. Dann würde ich an dieser Stelle die Aufzeichnung mal beenden.

Transkripte der Markenexperten

Gabriel Peisker, Agenturgründer, Creative Director

Unternehmen: Erdmannpeisker GmbH

Datum: Dienstag, der 12.04.2022

Dauer: #00:53:14-5#

#00:00:00-0# I: Dann würde ich sagen, beginnen wir doch gleich mit der ersten Frage. Welche Aspekte einer Markenidentität müssen bei einer Verjüngung beachtet werden? Und welche dürfen überhaupt nicht verändert werden?

#00:00:21-9# B: Beim Markenmanagement gibt es mehrere Punkte, die man immer beachtet. Das ist, wo will der Kunde hin mit seiner Business-Strategie. Aber wenn wir schon jetzt von einer Markenverjüngung reden, dann gehe ich davon aus, dass die Business-Strategie dahin deutet, dass die Marke verjüngt werden soll. Also sprich, die Business-Strategie gibt das vor. Dann muss immer geschaut werden, wie die DNA einer Marke ist, also die DNA muss relativ klar sein. Und dann muss man in dieser DNA schauen, wie sie sich verjüngen lässt. Ich würde jetzt mal ganz banal sagen, eine DNA insofern wird in sich eigentlich nicht verjüngt. Keine Marke hat in der DNA, dass sie alt sein muss oder sich nicht verjüngen darf. Was ganz bestimmt auch angeschaut wird, ist eine Marktanalyse, wo gehen die Trends hin, vor allem auch Design- und Kommunikationstrends. Und dann auch die Zielgruppe, Personas relevant. Vielleicht ein ganz wichtiger Punkt innerhalb der Markenverjüngung ist, dass keine Marke in ihrer DNA verankert hat, dass sie sich nicht verjüngen darf. In irgendeiner Form muss das eine Marke immer tun. Jetzt, wenn wir die Zielgruppen und den Markt anschauen und sehen, dass es eine Tendenz gibt, dass in dieser Branche etwas Jüngerer gefordert ist oder dass zum Beispiel das Design sich weiterentwickelt hat, und sich die Marke schlicht und einfach alt anfühlt, das gibt es ja auch. Es ist schwierig dingfest zu machen, warum sich eine Marke alt anfühlt, aber das Design entwickelt sich genauso wie die Technologien weiter. Es kann auch sein, dass eine Marke sich alt anfühlt, weil sie in den falschen Kanälen kommuniziert. Gerade auf Social Media hatte es extrem einen Wandel gehabt. Für dich vielleicht jetzt weniger, aber für mich. Erstmals kam Social Media und dann haben Marken nicht gewusst, sollen sie oder sollen sie nicht? Dann war Facebook immer das Erste, was man gemacht hat. Doch mittlerweile ist eine Marke, die auf Facebook kommuniziert und zum Beispiel in Fashion tätig ist, würde sich unglaublich alt anfühlen. Das ist einfach der falsche Kanal in dieser Branche oder kann noch ein Kanal sein, den ich noch mache, wenn ich 50 kommuniziere. Also sprich, warum fühlt sich eine Marke alt an und wie verjünger ich eine Marke? Gehen wir nochmals zurück zur Frage.

#00:03:32-0# I: Es ist vielmehr die Frage, welche Schrauben muss ich an der Identität drehen, damit ich mich dann verjüngen kann. Und welche Schrauben darf ich überhaupt nicht drehen?

#00:03:46-1# B: Es muss in der DNA klar sein, was die Erfolgsfaktoren sind. Und wenn diese Erfolgsfaktoren klar sind, dürfen sie meistens nicht verwendet werden. Und Erfolgsfaktoren haben selten mit etwas zu tun, dass man nicht verjüngen kann. Verjüngt wird meistens im Design, in der Kommunikation oder Kommunikationskanälen. So einfach kann ich das nicht beantworten. Man schaut sich alles an. Man stellt alles zur Diskussion. Aber die Marken-Assets zum Beispiel, wenn eine Marke immer schon blau war, zum Beispiel PB Swiss Tools, das sind die besten Schraubenzieher der Welt. Deren Griffe sind rot. Dieses Rot hat wenig mit Markenverjüngung zu tun, eine Farbe würde ich in den seltensten Fällen anfassen. Vielleicht kann ich an diesem Rot noch ein bisschen rumdrehen, vielleicht sieht es verstaubt aus und man kann ganz, ganz leicht die Farbe anpassen. Es gibt ja auch Farben, die sich verändern. Aber ich würde niemals von Rot auf Blau gehen, das ist Unsinn. Ich rede jetzt mal als Designer. Bei einer Schrift ist es schon viel schwieriger. Wir haben jetzt gerade eine Versicherung, die ich mir anschau. Ich kann leider nicht sagen, welche. Dort denke ich, dass die Schrift viel dazu beiträgt, dass sie alt wirkt. Es gibt Schriften, die sind extrem stark konnotiert, beispielsweise mit den 80er und 90er-Jahren. Die wirken dann sofort alt. Das muss man zur Disposition stellen, kann man auch an einer Schrift drehen? Ein Logo würde ich jetzt von Grund auf nicht ändern. Einen Markennamen auch nicht. Ein Name, das ist das Ultima Ratio. Wenn ein Unternehmen den Namen ändert, dann tut es das, weil es ein Problem hat. Salt wurde nicht gemacht, weil man Orange nicht mehr toll fand, sondern es waren rechtliche Probleme. Man durfte Orange in der Schweiz nicht länger benutzen, dann musste eben Salt kreiert werden. Dann ein Logo verändern: Es gibt ja ganz viele Logos, die in der Formensprache immer wieder, man nennt das Mikro-Design, verjüngt werden. Ein schönes Beispiel, was jetzt auch nicht mehr so neu ist, war die Migros. Niemand hat es gemerkt, das Migros-Logo wurde vor drei oder vier Jahren im Mikro-Design überholt, also neu gemacht. Nahezu niemand hat gemerkt. Aber wenn man das alte Migros-Logo anguckt, dann fühlt es sich plötzlich sehr alt an. Das ist ein sehr erfolgreiches Mikro-Design. Jetzt wenn man zum Beispiel die CSS anguckt, als aktuelles Beispiel. Ich würde sagen, das alte Logo mit diesen Kristallen, das hat sich tatsächlich von der ganzen Formensprache her und von der Typografie und von allem her, sehr alt angefühlt. Das wurde sehr erfolgreich verjüngt, aber radikal, im Gegensatz zur Migros, wo nur ein Mikro-Design gemacht wurde. Auf der Brand-Seite schaut man sich auf jeden Fall die Brand-Assets, nenne ich das. Was ist ein Asset, was hat einen Wert? Und wenn das Logo tatsächlich so alt wirkt, dass es keinen Wert mehr hat oder dass es sich nach Ballast anfühlt, dann ist ein eindeutiger Verlust vorhanden. Dann ist es auch kein Asset mehr. Dann steht auch ein Logo zur Diskussion für mich. Das kann extrem weit gehen. Wie gesagt, die Erfolgsfaktoren würde ich nicht verändern, wenn man die eruiert hat. Und da kann ich leider nicht sagen, was die Erfolgsfaktoren sind von einer Marke, denn das kann

alles sein. Bei PB Swiss Tools ist es die Farbe Rot. Es gibt andere Brands, die auch die Farbe haben. Farben würde ich sehr selten verändern, weil wenn eine Farbe eines Brand ändert, dann ist es meistens gefühlt ein radikaler Change.

#00:08:47-1# I: Also kann man einen Erfolgsfaktor verändern, der zur DNA einer Marke gehört, obwohl er nach aussen „staubig“ wirkt?

#00:09:11-5# B: Ja, dann ist er kein Erfolgsfaktor mehr. Was wir immer machen, ist ein sogenannter Deep-Dive bei den Unternehmen. Man macht Mitarbeiter-Interviews, schaut, was die Marke schon immer erfolgreich gemacht hat, Datenanalysen (Traffic etc.), Brand-Historie usw. Aus diesem Deep-Dive kann man die Erfolgsfaktoren aus der Vergangenheit definieren. Und dann, wenn man die mit der Marktanalyse spiegelt und schaut, wo sind technische Trends, Social-Trends, Design- und Kommunikationstrends. Dann kann man bestimmen, ob die Erfolgsfaktoren aus der Vergangenheit weiterhin Erfolgsfaktoren sind. Ich kann jetzt ein anderes Beispiel nehmen, ein riesiges Bauunternehmen in der Romandie. Die haben mit uns auch geguckt, also sie wollten einen Relaunch ihres Brand, die haben jetzt nicht nach einer Verjüngung gefragt. Und deren Erfolgsfaktor war immer schon Vertrauen. Vertrauen klingt jetzt erstmal eher älter. Das klingt jetzt nicht nach Hightech, Baubranche, neue Technologien, Virtual oder ähnliches. Die Technologien spielen wie in der Baubranche eine wahnsinnig grosse Rolle. Als wir dann Vertrauen als Erfolgsfaktor eruiert haben, waren wir zuerst nicht sicher, was das für die Zukunft bedeutet. Und dann haben wir mit den Leuten geredet und haben gemerkt, dass Vertrauen immer wichtiger wird, weil über Fake News und gerade über die Technologien ein Vertrauensverlust stattfindet und gerade auch in der Baubranche eine grosse Skepsis gegenüber zu viel Technologie existiert. Auch der Handschlag, der bedeutet heute noch viel in der Baubranche. Wir haben uns dann dafür entschieden, auch in der Kommunikation und den Hauptbotschaften das Vertrauen als weiteren oder den bestimmenden Erfolgsfaktor weiter zu verwenden. Und das scheint sich zu bewahrheiten. Also sprich, ich muss in der Vergangenheit einen Erfolgsfaktor finden und dann schauen, ob der nach der Spiegelung mit den ganzen Trends in Zukunft noch ein Erfolgsfaktor sein wird. Und wenn ich den eruiert und auch gesehen habe, dass das für die Zukunft ein Erfolgsfaktor sein wird, dann würde ich Kamikaze machen, wenn ich den verändern will (lacht). Oder wenn ich aus einer puren Markenverjüngung sagen würde, dass Vertrauen nicht jung klingt und ich das deshalb verändere. Das wäre dumm.

#00:12:26-8# I: Kann ein Erfolgsfaktor beispielsweise von jüngeren Generationen mehr geschätzt werden als von älteren Generationen oder umgekehrt?

#00:12:44-1# B: Absolut ja. Das kann gut sein. Und deshalb sage ich wieder, dass so ein Erfolgsfaktor in der Zielgruppe gespiegelt werden muss. In der Business-Strategie muss stehen, auf welche Zielgruppe ich mich fokussieren möchte und wo ich mich

weiterentwickeln will. Wenn darin eine jüngere Zielgruppe steht, dann muss ich schauen, ob dieser Erfolgsfaktor der jüngeren Zielgruppe noch schmeckt und wie sie ihn wahrnehmen. Vertrauen ist zum Beispiel ganz wichtig gewesen. Für die jüngere Generation ist Vertrauen genau gleich hoch angesagt wie für die ältere Generation. Gerade die jüngere Generation hat ein Riesenproblem mit ganz vielen Dingen und vertraut der Wirtschaft, der Politik und ganz vielen Dingen nicht mehr. Auch der Werbung nicht, scheisse (lacht). Aber mittlerweile ist sogar ein Pendel zurück, und man hat lange auf Influencer gehört. Aber jetzt haben sie sogar kapiert, dass auch auch Influencer, genau so wie Werbung, käuflich sind und deshalb keine Vertrauenspersonen mehr sind. Ich muss wissen, welche Zielgruppe ich avisiere und dann muss ich halt schauen, ob mein Erfolgsfaktor für diese Zielgruppe Erfolg verspricht, sonst wäre es nämlich kein Erfolgsfaktor. Es ist sehr gleitend. Ich kann mir genau vorstellen, das es nicht genau das, was du dir wünschst.

#00:14:24-4# I: Das geht aber in die richtige Richtung. Das ist gar kein Problem. Ich würde sagen, wir gehen gleich zur zweiten Frage. Angenommen, die Marke XY ist Markenführerin bei der Generation X. Sie möchte sich jetzt verjüngen und möchte auch Markenführerin bei der Generation Z sein. Ist das möglich oder muss sie sich nur auf eine Generation, oder eine Altersgruppe, fokussieren? Kann sie für beide Seiten gleichzeitig attraktiv sein?

#00:14:57-8# B: Ohne dass man weiss, über welche Marke man redet, ist das extrem hypothetisch. Aber ich gebe jetzt auch mal eine hypothetische Antwort: Ja, ich glaube, das es ist generell möglich, weil wenn du die Marktforschung anguckst, hat eine Veränderung stattgefunden. Man schaut heute nicht mehr die soziokulturellen Milieus an, wo man sagt, der eine übt diesen Beruf aus, ist so und so alt und hat dieses Geschlecht, sondern man schaut mehr die Haltungen und Personas von Leuten an. Auch Limbic-Systems werden geholt, wo man schaut, wie ein Mensch gepolt ist, wie seine Stimmungslage ist, was seine Charakterzüge sind etc. Was ich sagen will, es hat eine Verschiebung stattgefunden. Früher hat man extrem auf das Alter geschaut. Ich sage das so, weil du Generation X und Z erwähnt hast und das vor allem was mit dem Alter zu tun hat. Und wenn ich das auf das Alter reduzieren würde, würdest du widersprechen und sage, nein, das ist auch eine Haltung. Und jetzt reden wir nämlich genau über das, was stattfindet. Heute schaut man Zielgruppen viel stärker über eine Haltung an, und da kann jemand älteres viel jünger sein als ein Junger. Insofern, wenn die Marke es schafft, diese Haltung jung zu interpretieren, dann kann sie für beide Generationen attraktiv sein. Ist das verständlich? Also, just do it! Früher war „Just do it“ den inneren Schweinehund besiegen und der ewige Kampf gegen mich selbst, den ich schon fast aggressiv geführt habe. Und heute ist Just do it auch irgendwie extrem lustvoll, also eher so „Why not, just do it!“. Also sprich, man hat versucht, dieses Just do it wieder zu reinterpreten. Mittlerweile ist Just do it auch eine sehr starke Purpose-Frage geworden mit, wie hiess er

schon wieder, ich glaube Kaepernick. Anyway, Just do it ist eine Haltungsfrage geworden. Nike ist eine uralte Marke. Und die Riesen-Sache ist im Moment Purpose und da hat Nike brutal steil vorgelegt und einen der besten Purpose-Kampagnen der Welt daraus gemacht.

#00:18:20-1# I: Also kann man sagen, beispielsweise, dass der Slogan oder eben der Purpose, Just do it, dass man ...

#00:18:29-2# B: Das ist nicht der Purpose. Das ist die Hauptbotschaft oder der Claim, der die Haltung der Marke verkörpert. Und den kann man immer wieder reinterpreten und jung reinterpreten, ja das kann man. Und ich würde sagen, Nike ist für X, Z, name it! Nike ist auch für mich, ich weiss gar nicht was ich bin, Baby Boomer? Ich bin ein Boomer (lacht).

#00:18:58-8# I: (lacht). Genau, das war meine Frage und wurde gerade beantwortet, wunderbar.

#00:19:04-3# B: Vielleicht noch ein Letztes dazu. Die Älteren wollen ja jung bleiben. Wenn sie merken, dass die Marke so alt ist wie sie, dann scheuen sie sie.

#00:19:17-1# I Also braucht man Marken quasi, um sich selbst jünger zu fühlen?

#00:19:23-9# B: Ja, ich glaube schon, dass man Marken braucht, um sich zu verjüngen. Marken sind nach wie vor ein Statement.

#00:19:29-7# I: Vielen Dank. Nächste Frage: Sagen wir, eine Marke verjüngt sich. Dort stelle ich mir dann die Frage, wie kann sie dann feststellen, dass sie ab einem gewissen Zeitpunkt widersprüchlich wird, dass sie dann ihre Werte verleugnet oder vielleicht einen Schritt mit einer Verjüngungsmassnahme zu weit geht? Wie kann man diese Grenze ermitteln?

#00:20:12-8# B: Erstens Mal wird das einem sehr schnell zurückgespiegelt. Also, auf den Social Media merkt man das ziemlich schnell, wenn man in Anführungszeichen ungläubhaft wird. Also, auch hier wieder. Du fragst sehr hypothetisch. Wie kann ich das generell feststellen? Dann sage ich dir, schau dir die Kommentare auf Social Media an. In der nächsten MaFo kannst du diese Dinge einfließen lassen. Das sind so Tools, mit denen du diese Dinge feststellen kannst.

#00:20:59-0# I: Also quasi das, was von aussen zurück gespiegelt wird. Das ist dann die massgebende Botschaft, die ich interpretiere muss?

#00:21:13-1# B: Warum machst du eine Markenverjüngung? Du machst eine Markenverjüngung, weil du Umsatz generieren willst. Am Schluss, das ganze Marken-Tam-Tam, wenn ich mit Kunden rede, dann rede ich sehr gerne in erster Linie über neue Image-Kampagnen, Relaunch usw. und das ist alles wahnsinnig viel Geld. Und dann müssen sie wissen, dass wir ihnen anschliessend Dinge vorschlagen. Wir machen das alles nur, nicht weil wir eine hübsche Marke wollen, sondern wir wollen, dass Umsatz kommt. Das Ziel einer Marke ist immer Umsatz, auch wenn wir hier ganz viel über Purpose reden. Der Kunde entscheidet, ob diese Marke so jung sein kann oder nicht. Ob das jetzt eine erfolgreiche Markenverjüngung war oder nicht, das entscheidet der Kunde. Und das kann ich auf Social Media im Dialog mit den Kunden anschauen oder ich mache es per MaFo.

#00:22:39-0# I: Angenommen, eine Marke hat intern alle Schritte schon festgelegt, vorbereitet und ist ready für die Verjüngung und geht damit raus. Jetzt wird es nicht so angenommen, wie es eigentlich sein sollte. Das kann ein Widerspruch in der Kommunikation sein oder ein erheblicher Fehler der Farbveränderung, beispielsweise von rot zu blau.

#00:23:09-1# B: Das hat nichts mit Markenverjüngung zu tun, aber es kann sein, dass sie zu weit gingen. Ich habe ein ganz bestimmtes Gefühl, mir liegen ein paar Brands auf der Zunge, aber ich kann jetzt nicht sagen, wo man einfach nur dachte: Oh Schreck, das war jetzt überhaupt nicht gut. Aber es fällt mir gerade nichts ein.

#00:23:30-5# I: Angenommen, dieser Case kommt, was würdest du dann einer Marke für Gegenmassnahmen empfehlen, wenn man sieht, dass es nicht so kommt, wie man es vor hatte? Die Verjüngung war gut gedacht, aber es wird komplett falsch interpretiert.

#00:23:47-7# B: Da muss man analysieren und gegensteuern. Ich meine, das Schlimmste ist, wenn man ständig hin und her schlingert. Das ist auch nicht gut. Ich könnte jetzt Marken nennen, die ständig hin und her schlingern. Das ist sehr, sehr schlecht für eine Marke. Eine Marke braucht eine Konstanz. Und wenn ich ständig etwas ausprobieren mit einer Marke, dann wird es ganz schwierig, ein konstantes Markenbild zu haben. Wobei heute Marken viele Dinge tun, die fast schon paradox wirken. Aber wie gesagt, die Botschaft zu verändern, das Logo zu verändern, all diese Dinge, die Core-Assets einer Marke sind, rein visuell oder vom Inhalt her. Bevor die gross verändert werden, musst du dir wirklich überlegen, was du tust. Und dann würde ich auch tatsächlich, bevor ich einen grossen Launch mache, in einem definierten Rahmen ausprobieren. Auch da muss man immer aufpassen. Eine Marke sollte Lover und Hater haben, auch die Love-Brands können nicht von allen geliebt werden. Und Hater reden immer schneller und lauter als

Lover. Und insofern muss man auch die Reaktionen, die zurück kommen, mit Sorgfalt geniessen. Ich würde zuerst mal raten, nicht zu überreagieren. Es kann gut sein, dass auf Social Media ein Shitstorm losgeht und ich schlechte Meldungen erhalte, weil die Leute Veränderungen generell eher nicht so gern haben. Leute, die Veränderungen nicht gut finden, bzw. die Hater, sind viel lauter. Es kann sein, dass du schlechte Meldungen kriegst, aber die Zahlen am Ende des Jahres trotzdem stimmen. Dann würde ich nichts tun, weil die Lover scheinen es zu mögen und die Hater haben sich gemeldet. Die Lover melden sich selten. Es ist sehr, sehr selten, dass Leute sich melden bei einer Marke und sagen, dass diese Änderung jetzt super war. Aber wenn Leute eine Änderung scheisse finden, dann melden sie sich auf jeden Fall. Also ich würde beides abwarten, die Rückmeldungen und die Zahlen.

#00:27:01-1# I: In der Markenverjüngung durchläuft man ja einen Prozess. Welche Prozessschritte gibt es und muss man alle Prozessschritte durchlaufen?

#00:27:30-3# B: Die Prozessschritte sind die, die ich vorher kurz erwähnt habe. Du musst Grundlagen schaffen, um zu wissen, wo du hinwillst. Diese Grundlagen fangen mit der Business-Strategie, das habe ich erwähnt. Also eigentlich muss das Unternehmen auch in seinem Business wissen, wohin es will. Die Marke muss dahin folgen, wo das Unternehmen das Business machen will. Dann musst du die DNA ausarbeiten. Du musst dir über diese DNA wirklich im Klaren sein mit diesen Erfolgsfaktoren, die dann zukunftsgerichtet sein müssen und nicht einfach nur, das ist meine DNA in den letzten 30 Jahren. Dann musst du diese Marktanalyse machen mit Konkurrenz, Status Quo des Marktes, den ganzen Trends und so weiter. Und du musst Zielgruppen angucken. Ich habe vorher schon gesagt, und vor allem diese Insights kennen, und die Brand-Assets kennen, das sind die Grundlagen. Das kann man mehr oder weniger schnell machen. Ich habe in riesigen Agenturen gearbeitet, bei Interbrand, das ist eine der grössten Identity-Agenturen der Welt. Die verbringen damit Wochen, und das kostet Hundert von Tausende. Ich fand es zumeist überflüssig, weil ich relativ schnell das Gefühl habe, man kann ein Gefühl dafür entwickeln, wenn man seriös ein paar Tage darauf arbeitet und sich das Ganze anschaut. Dann kann man relativ schnell zu 80 Prozent der Entscheidungsgrundlagen kommen und Pareto sagt ja, mit 80 Prozent ist man bestens bedient. Und die Frage war, was war die Frage?

#00:29:26-1# I: Wir sind gerade bei den Prozessschritten. Die Analyse haben wir nun durchgeführt, was sind nun die nächsten Schritte zur Verjüngung? Und vor allem, wo fange ich an?

#00:29:41-7# B: Das ist bei jedem Unternehmen, bei jedem Brand anders. Es kann ja herauskommen, dass du sagst, oh Gott, abgesehen vom Namen ist alles scheisse. Es kann sein, dass ein Brand alles verschlafen hat, grauenhaft aussieht etc. Wir hatten eigentlich

so einen Brand, der alles verschlafen hat. Also Bimbosan war das, das darf ich auch sagen, da ist keiner mehr böse auf mich. Bimbosan war, bevor wir es übernommen haben, ein Geheimtipp, wo alle jungen Mütter gedacht haben, das gebe ich niemals meinem Kind, das sieht so hässlich aus. Babynahrung wird auch gekauft wie ein Wein. Neun von zehn haben keine Ahnung, was drin ist. Aber wenn die Etikette gut aussieht, dann kaufe ich es. Bei Babynahrung, weil es mein Kind ist, höre ich ein bisschen genauer hin, was der Doktor und die Hebamme und wie sie alle heissen, sagen, oder die Apothekerin. Aber wenn es scheisse aussieht, dann habe ich riesige Hemmungen. Und bei Bimbosan hat die Apothekerin gesagt, das ist das Beste für ihr Kind. Und dann haben die jungen Mütter das Zeugs trotz ihrer grossen Hemmungen gekauft, obwohl es so schlecht aussah. Die wollten übrigens auch eine neue Kommunikation von uns. Und denen haben wir genau das Gleiche gesagt. Wenn ihr jetzt Kommunikation macht, dann werdet ihr das Geld zum Fenster rausschmeissen. Denen haben wir die ganze Packung, abgesehen vom Logo und dem Namen, alles geändert. Und das musste bis vor die Investoren, weil die gesagt haben, dass so eine radikale Änderung nicht gehen kann, das macht man nicht. Und wir haben gesagt, müsst ihr aber. Irgendwann haben sie weich geklopft, dann haben wir das gemacht. Und zwei Jahre danach konnte man sagen, nur aufgrund der Änderung des Packaging-Designs gab es 20 Prozent mehr Umsatz. Normalerweise wenn man etwas verändert, hat man eins bis zwei bis drei Prozent mehr Umsatz, dort waren es 20 Prozent, und dann war man ziemlich glücklich. Es gibt andere Marken, bei denen muss man viel weniger ändern, weil man merkt, der Name ist super, das Logo ist immer noch gut, zur Kommunikation könnte man sagen, dass sie eigentlich immer das Richtige kommuniziert haben, aber es sah einfach ein bisschen alt aus. Dann ändert man vielleicht nur die Kommunikation. Und vielleicht hat das was mit dem Casting zu tun, dass man die richtigen Leute castet. Wenn die Brands nicht so gross sind, hat es was mit Professionalität zu tun. Grosse KMU haben von Marketing wahnsinnig wenig Ahnung. Und sie scheuen die Kosten. Und wenn ich dann einen mittelmässigen Fotografen frage, ob er mir ein Shooting für 5'000 CHF, dann sagt er, ja kann ich. Aber das wird nie das Gleiche sein wie für 50'000 CHF mit dem besten Fotografen. Dann ist schon nur dieser Schritt, ein Riesenschritt, nicht nur in Richtung Markenverjüngung, sondern Professionalisierung. Du redest immer über Verjüngung. Das ist ein bisschen gefährlich.

#00:33:00-6# I: Warum meinst du denn?

#00:33:02-5# B: Ja, weil eine Professionalisierung der Marke wahnsinnig viel bringen kann und sie dann cooler, geiler, stärker, besser aus. Und jetzt kann man natürlich von einer Verjüngung reden, aber das ist einfach eine Professionalisierung gewesen.

#00:33:17-5# I: Und worin unterscheiden sich die beiden Begriffe genau?

#00:33:22-5# B: Eine Verjüngung, würde ich sagen, ist, wenn eine Marke diverse Tendenzen verschlafen hat. Ob das im Design ist und sie sieht alt aus, ob das in den Botschaften, sie kommuniziert das Falsche, oder ob das in den Kanälen ist, sie ist in den falschen Kanälen. Es gibt immer noch Marken, die wollen ins Fernsehen, obwohl wir ihnen sagen, das hat null Sinn. Eure Zielgruppe ist völlig woanders. Theoretisch könnte eine Verjüngung nur in den Kanälen stattfinden. Von dem her kann ich nicht sagen, eine Verjüngung, zack, so läuft sie ab. Also wenn der Name falsch ist, dann redet man nicht von einer Verjüngung, dann hat die Marke ein grundlegendes Problem. Aber das Logo kann durchaus schon angefasst werden, die ganzen CD-Items können angefasst werden. Das kann die ganze Bildwelt sein, sodass die Fotografie jünger werden muss. Das ist der häufigste Fall. Oder dann auch der zweithäufigste Fall, oder genauso häufig, ist es wahrscheinlich, dass die Kommunikationskanäle adjustiert werden müssen. Wir arbeiten beispielsweise für Lindt Schokolade. Wir haben beim alten CEO mit einem Film gewonnen für den Fernseher, also für TV. Es war ein Film von etwa 40 Sekunden. Mit dem haben wir den Pitch gewonnen. Geworden ist es Performance-Marketing mit Filmchen, mittlerweile bei 15 Sekunden und sieben Sekunden, und GIFS in den sozialen Medien. Das ist es mittlerweile geworden. Aber ich rede jetzt nicht von Lindt-Schokolade, sondern ich rede von Lindt Home of Chocolate. Es ist dieses Schokoladen-Museum. Wir haben mit dem Pitch etwas gewonnen, was für den Fernseher gedacht war, und mussten dann an Lindt sagen, dass sie das absolut nicht brauchen, auch wenn wir das super gerne tun würden. Sie müssen an ganz anderen Kanälen an die Leute herantreten und mit ganz anders getakteten Botschaften.

#00:35:57-6# I: Ich hätte noch eine Frage bezüglich des erwähnten Beispiels mit der Babynahrung. Du hast gesagt, die Veränderungen waren wirklich gross. Man hat bis auf den Namen alles verändert. War das nicht ein bisschen kritisch und wie kann ich da sicherstellen, dass das genau dieses Risiko minimiert werden kann? Man erscheint mit einem komplett neuem Bild nach aussen, es bleibt ja nur noch der Name, der gleich bleibt, aber ansonsten wirkt man optisch komplett anders.

#00:36:37-3# B: Als Designer schaust du, was die aktuellen Trends sind. Genauso wie es bei Fashion der Fall ist, gibt es auch im Design Trends. Und dann gibt es noch Megatrends, die sich über Jahrzehnte halten. Bei Bimbosan war es nicht nur eine Verjüngung, sondern es war wirklich eine Professionalisierung. Das Alte war so schlecht, und das Neue haben wir mit einem der besten Illustratoren gemacht. Das ist so gut, ich weiss nicht, ob du es dann mal auf dem Netz schnell angucken willst. Und dann siehst du, dass das vorher einfach extrem unprofessionell war. Hat der Zielgruppe entsprochen oder nicht entsprochen, sondern es waren einfach hässlich. Das beste Beispiel ist Bimbosan. Schau es dir nachher an und dann wirst du sehen, dass das nichts mit Verjüngung zu tun hat in dem Sinne, sondern mit Professionalisierung. Deshalb mussten wir ja auch bis vor die Investoren gehen. Das war eine dreistündige Sitzung, wo sich die

Investoren sich heiss geredet haben, ob man so einen radikalen Change machen kann oder nicht. Ja, und dann haben sie uns irgendwann mal vertraut.

#00:40:18-1# I: Vielen Dank. Dann kommen wir schon zur nächste Frage, welche wir aber schon kurz angeschnitten haben. Es betrifft den Markteintritt nach der Verjüngung, welcher sich dann doch nicht so erfolgreich etabliert hat. Welche Gegenmassnahmen sind dort einzuleiten?

#00:40:51-2# B: Wir nennen das oft ein interaktives Vorgehen. Du gehst zuerst vielleicht auf Social Media raus und schaust mal, wie das angenommen wird. Wobei das natürlich sehr, sehr gefährlich ist, weil die Marke ja noch nicht so aussieht. Und dann gehst du mit was Neuem raus. Und das kann unter Umständen zu grossen Verwirrungen führen. Aber auf der anderen Seite kannst du so die Zielgruppe ganz offen ansprechen, sodass sie jetzt zu Beta-User werden. Das ist ja das Schöne an Social Media. Gut, bei Bimbosan haben wir das jetzt nicht gemacht. Bimbosan ist jetzt auch schon sechs, sieben Jahre oder acht Jahre her. Die Social Media waren noch nicht auf dem Stand von heute. Heute würde ich vielleicht so vorgehen und sagen, hey, lass es uns doch mal raushauen und gucken, was die Leute dazu sagen.

#00:41:58-1# I: Macht das für jede Marke Sinn? Also ich denke, es gibt bestimmt Marken, die erstens vielleicht keine Social-Media-Kanäle pflegen und zweitens, besteht überhaupt diese Verbindung mit den Konsumenten?

#00:42:13-3# B: Wenn du die Verbindung nicht hast, dann kannst du es nicht tun. Dann bist du tatsächlich bei einer Marke, die das heute noch nicht erreicht hat.

#00:42:24-4# I: Wie müssen traditionelle Marken mit Markenverjüngung umgehen und ist es auch relevant für sie?

#00:42:36-5# B: Ja, absolut. Weisst du, das Design verändert sich ständig und laufend. Also, ich würde mal behaupten, Coca-Cola ist eine traditionelle Marke. Hast du mal die Brand-History von Coca-Cola und Pepsi angeschaut?

#00:43:04-1# I: Ja, habe ich. Das sind zwei Welten.

#00:43:08-0# B: Ja, ich meine, die eine Seite wusste nicht mehr, was sie tun sollte, und die andere haben gesagt „stay cool und ziehe es durch“. Und trotzdem, wenn du genau guckst, hat sich Coca-Cola laufend ein bisschen verändert. Die grösste Veränderung war diese Welle, die sie eingeführt haben. Oder dass sie mal eingeführt haben, dass man mal mit Coca-Cola und mal mit Coke wirbt. Ich finde Coca-Cola ein sehr gutes Beispiel. Du

hättest nicht direkt an Coca-Cola gedacht, wenn du an eine traditionelle Marke denkst, oder?

#00:43:50-0# I: Nein, also direkt nicht.

#00:43:49-4# B: Ja, das ist genau der Punkt. Coca-Cola ist wie alt? Ich glaube 150, vielleicht? Also, wenn eine Marke 150 Jahre alt ist und seit Beginn das Logo nicht ändert oder nur geringfügig, dann würde ich sagen, hast du es mit einer traditionellen Marke zu tun. Und trotzdem denkst du nicht an Coca-Cola. Und du denkst nur deshalb nicht an Coca-Cola, weil sie ständig nachgebessert haben, weil sie ständig geguckt haben, was geht ab, und versucht haben, mit dem, was abgeht, mit zu kommunizieren. Nenne du mir mal eine Marke, wo du dir unsicher bist, ob man da was verjüngen darf.

#00:44:39-3# I: Was sehr alt auf mich wirkt, ist beispielsweise OTTO'S.

#00:44:46-8# B: OTTO's? Was ist hinter OTTO's die Haltung? Billig einkaufen. Ist das übertragbar auf eine junge Zielgruppe? Definitiv. Also, sprich das Potenzial ist da. Jetzt muss man nur noch gucken, wie mache ich es. Wobei bei OTTO's muss ich dir eines noch dazu sagen, OTTO's sieht auch billig aus. Ich weiss nicht, wie sehr das bewusst ist. Beispielsweise machen wir viel Kommunikation für Swisslos, Rubbellose. Die sehen zum Teil unglaublich scheisse aus diese Lose. Und wir sind eine Designagentur, die relativ stolz darauf ist, dass wir kein schlechtes Design machen. Wir wollen ihnen das immer wieder sagen. Und die sagen uns auch immer wieder: „Ich glaube, euer Design ist zu schön. Das muss so billig aussehen.“ Das hören wir sehr oft von ihnen. Und wir sagen, es gibt auch schön-billig. Dann sagen sie: „Warum soll ich schön-billig, wenn billig-billig auch funktioniert?“ Wir kommen mit dem Kunden sehr gut aus, deshalb kann man sich ein wenig hoch nehmen und so. Das hat sicher auch viel mit OTTO's zu tun. Ich glaube schon, ich würde OTTO's auf jeden Fall anfassen, weil es sieht trashig aus. Ich finde, es sieht nicht billig aus, sondern trashig. Es sieht leicht eklig aus. Es sieht für mich auch so aus, wie wenn du im OTTO's nur altes billiges Zeugs finden würdest und nicht neues billiges Zeugs. Und das fände ich jetzt gefährlich für OTTO's. Übrigens, vielen Dank für den Hinweis. Vielleicht gehen wir die mal an.

#00:46:55-6# I: Also, das kam mir nur so als Beispiel in den Sinn. Falls ich mal eine Verjüngung durchführen sollte, welche Marke würde ich dann verjüngen? Ich fuhr mal mit dem Auto an OTTO's vorbei und dachte gerade an das Thema meiner Masterarbeit. Es sah halt optisch billig aus.

#00:47:12-4# B: Und der Punkt ist eben, dass OTTO's weiterhin billig aussehen muss. Aber sie müssen so aussehen, dass ich die neuste Ware billig erhalte bei ihnen und nicht verstaubte Ware. Billig muss es bleiben.

#00:47:29-8# I: Also optisch aktuell und billig aussehen, weil billig versprochen wird. Aber dann die Produkte modern halten?

#00:47:41-2# B: Aber auch die ganze Kommunikation muss billig-modern aussehen. Und ich würde schon an OTTO's rumdrehen. Aber weisst du was billig ist? Also, zum Beispiel von dem, was ich vorher gesagt habe. Billig ist ein Erfolgsfaktor. Was fällt dir zu OTTO's ein? Dann sagst du ganz bestimmt, billiges Zeugs. Du sagst nicht einmal günstig, sondern billig. Das ist ein Erfolgsfaktor, das darfst du auf keinen Fall verändern. All deine Fragen sind so viel einfacher erklärbar, wenn du an ein Beispiel rangehst. Schau, dass du in die Arbeit gute Beispiele einfügst. Vielleicht ist Coca-Cola auch kein schlechtes Beispiel, weil du einfach erklären kannst, was du verändern darfst und was nicht. Und Coca-Cola hat zum Beispiel immer diesen Sunny Side of Life Groove drin. Das ist ein Erfolgsfaktor von ihnen. Den haben sie noch nie verändert. Mussten sie auch nicht, denn das ist zeitlos. You are at the Sunny Side of Life. Sunny Side of Life klingt auch in der Musik immer wieder anders, und Coca-Cola hat richtig geilen Sound. Und der klingt halt in den Neunzigern anders als heute. Ich höre zum Beispiel sehr viel Rock. Und Rock aus den Achtzigern und Rock von heute, es gibt ja immer noch Rock, aber Rock hat sich total verändert. Ich weiss nicht, ob du White Stripes oder solche Gruppen kennst?

#00:50:00-3# I: Eher nicht, ich höre viel mehr R&B und Hip-Hop.

#00:50:02-5# B: Aber gut, Hip-Hop oder Rap gab es schon in den Achtzigern. Die ganzen Straight out of Compton. Das klingt schon anders. Und Rap gibt es immer noch und der klingt heute wirklich anders. Vielleicht auch ein gutes Beispiel innerhalb von einer Musik, die du kennst. Vielleicht macht es Sinn, dieses Beispiel auch zu nehmen. Dort kann man sagen, Rap hat sich grundsätzlich verändert. Und zwar auch sehr, sehr stark technologisch. Eine gewisse Zeit war ja dieses, ich weiss nicht wie es heisst, wenn du an der Stimme was änderst. Ich glaube, es heisst Autotune. Das kannst du heute nicht mehr hören. Das klingt heute schon wieder alt. Das ist aber auch erst acht bis zehn Jahre her.

#00:50:54-4# I: Und noch die letzte Frage: Ist der Prozess einer Markenverjüngung eigentlich jemals abgeschlossen?

#00:51:07-6# B: Ich glaube, eine Marke muss sich permanent ändern. Aber du musst immer aufpassen, wo das geschieht. Und es gilt wirklich immer wieder die Erfolgsfaktoren neu zu definieren. Die kannst du nicht einmal definieren und dann weisst

du sie, weil man sie immer spiegeln muss mit den Trends. Schau dir das mal an, wie die Banken Kommunikation in den Neunzigern betrieben haben. Die Anzüge, da kriegst du ja einen Lachkrampf (lacht). Das heisst, du musst ständig neue Fotos machen, schon nur wegen der Fashion, die sich ändert. Die Sprache verändert sich, beispielsweise die ganze Gender-Thematiken oder Umwelt-Thematiken. Wir haben lange Zeit für Swisscom Kommunikation gemacht. Dort gab es auch unzählige Veränderungen alleine schon wegen den Handys und den ganzen gemachten Bildern damit. Es gibt tausend Gründe, warum sich die Bildwelt laufend verändern muss, warum sich Tone of Voice verändern muss, also die Sprache, mit der du sprichst. Das ist Aufgabe einer Agentur, dass die up-to-date sein müssen. Also, insofern, nein, es ist nie abgeschlossen.

#00:53:14-5# I: Wunderbar, danke. Ich denke, das ist auch ein guter Abschluss. Dann würde ich die Aufzeichnung hier beenden.

Gernot Honsel, Geschäftsführer

Unternehmen: Markenfels AG

Datum: Montag, der 02.05.2022

Dauer: #00:46:03-4#

#00:00:11-6# I: Wunderbar, dann sollte jetzt die Aufzeichnung gestartet sein. Erstmals ein grosses Dankeschön Ihnen, Herr Honsel, dass sich die Zeit nehmen für das Interview.

#00:00:23-2# B: Gern geschehen.

#00:00:25-6# I: Ich würde sagen, starten wir doch gerade mit der ersten Frage. Thema Markenverjüngung: Welche Aspekte der Markenidentität müssen bei einer Verjüngung beachtet und verändert werden? Und welche Aspekte dürfen überhaupt nicht verändert werden?

#00:00:46-2# B: Also, ich möchte erst mal das grosse Bild zeichnen. Die Markenverjüngung würde ich mal gleichsetzen mit fortlaufendem Markenmanagement und fortlaufender Aktualisierung einer Marke. Es geht nicht immer zwingend darum, dass eine Marke jünger werden muss. Aber sie muss sich fortlaufend den strategischen Veränderungen, den Marktveränderungen, den gesellschaftlichen Veränderungen, den Veränderungen im Produktportfolio und so weiter anpassen, um aktuell zu bleiben. Und das kann in manchen Fällen tatsächlich in einer Verjüngung münden oder muss in einer Verjüngung münden. Der häufigste Fall ist einfach, dass man sagt, die Marke muss aktuell bleiben. Sie fragen nach den wichtigsten Aspekten. Einer der wichtigsten Aspekte ist zunächst einmal die Strategie, also die Marke, egal in welchem Zustand sie sich gerade befindet, muss die Unternehmensstrategie unterstützen. Denn das Business of Branding ist Business. Es geht nicht darum, dass sie schöner aussieht. Es geht darum, dass sich alle Massnahmen, die ich ergreife, rund um die Marke, so gestalten, dass sie in die Strategie des Unternehmens einzahlen. Und wenn die Strategie des Unternehmens jetzt zum Beispiel heisst, wir wollen jüngere Zielgruppen erreichen oder wir wollen das Portfolio in diese Richtung ausweiten, um jünger oder aktueller oder modischer zu wirken, dann hat es unmittelbare Auswirkungen auf die Marke. Ich muss mir überlegen, welche markenstrategischen Veränderungen muss sich herbeiführen, um die Marke anders wahrzunehmen? Der zweite Aspekt ist dann die Positionierung. Also, was heisst Verjüngung? Wenn ich sage „Verjüngung“, denkt man vielleicht zunächst einmal an jüngere Menschen oder an modischere Aspekte. Verjüngung kann aber auch sein, dass eine Marke, die über Jahrzehnte eigentlich eine grosse Bekanntheit erlangt hat, durch ein aktuelleres Produktportfolio eine ganz neue Wahrnehmung erzielen kann. Oder, indem

ich die Kommunikation verändere und aktueller halte. Oder, dass ich die neuesten Kanäle benutze, um zu kommunizieren. Bei vielen Marken wurde es ja in jüngster Zeit offensichtlich, dass sie es verpasst haben, sich zu digitalisieren. In jeder Hinsicht. Auch das ist im Gesamtkontext ihrer Fragestellung quasi eine Art von Verjüngung. In dem Zusammenhang kommen wir zum dritten Aspekt. Das wäre die Wahrnehmung, also die Brand Experience. Was muss ich tun, um den Markenauftritt entsprechend anzupassen? Also, ein strategisches Design zu etablieren, das all diese Aspekte unterstützt. Zum Beispiel, wenn ich in einer Positionierung die Marke von einer Exzellenzmarke, das ist jetzt eher ein traditionelles Bild, zu einer Führerschaftsmarke oder einer Innovationsmarke oder zu einer Pionier Marke hin entwickle, dann muss ich ja mit anderen Designelementen operieren, die das auch glaubhaft oder glaubwürdig transportieren und dieses Versprechen dennoch einlösen. Hilft es weiter, macht es Sinn?

#00:05:09-7# I: Definitiv, ja. Vielleicht noch auf den zweiten Teil: Welche Elemente der Identität dürfen nicht verändert werden, wenn sich eine Marke verjüngen möchte? Also was ist ein ein No-Go?

#00:05:24-4# B: Das kann man jetzt pauschal nicht sagen. Das hängt vom individuellen Fall ab. Das kann im einen Fall sein, dass man sagt, es ist eine Marke, die gewachsen ist über eine bestimmte Person, die ganz bestimmte Werte vertritt. Über viele Jahrzehnte. Dann würde ich dafür plädieren, dass man sich das gut überlegen muss, ob man dieses Werte-Set verändern will und überhaupt kann oder ob man andere Parameter verändert. Sie müssen sich das wie ein grosses Mischpult vorstellen. Ich habe in der Markenführung diverse Stellhebel zur Verfügung. Ich kann zunächst einmal die Markenstrategie verändern. Ich kann die Positionierung verändern. Ich kann das Produktportfolio verändern. Ich kann die Designelemente verändern. Ich kann die Werte, das Werte-Set, das aber unmittelbar mit der Positionierung angedockt ist, verändern. Aber welche Kriterien oder Bestandteile stabil bleiben müssen, könnte ich jetzt nicht beantworten. Das muss von Fall zu Fall angeschaut werden. Manchmal ist es auch so, dass die Positionierung an sich richtig ist, aber die Brand Experience stimmt nicht mehr. Nehmen wir das Beispiel Siemens. Wir arbeiten seit vielen Jahren für Siemens als Gesamtkonzern. Diese Marke ist eine typische Leadership Marke, aber mit der Aspiration Richtung Innovation. Der Markenauftritt von Siemens hat einfach nicht mehr den Anspruch an eine Leadership Marke entsprochen. Zum Teil, weil das System zu rigide war oder weil es eine Bildsprache verwendet hat, die inzwischen vielfach kopiert ist. Aber auch, weil sie nicht bereit war für die Digitalisierung. Somit waren die Stellschrauben, die verändert worden sind, die Marken-Designelemente, die Bildsprache und nur in homöopathischer Dosis eigentlich die Positionierung in ganz kleinen Bewegungen in Richtung Innovations- und Pionier-Marke. Um in ihrem Bild zu bleiben, wurde so die Marke eigentlich verjüngt und glaubwürdig und steht jetzt wirklich da als Tech-Company. Und nicht mehr als Industriekonglomerat mit unglaublich breiten Portfolios, sondern sie wird

jetzt als Tech-Company wahrgenommen, die nicht nur Produkte herstellt, sondern eben auch Dienstleistungen erbringt (Softwarelösungen, Netzwerklösungen, Leitsysteme etc).

#00:08:49-4# I: Vielen Dank. Angenommen eine Marke ist Markenfürherin bei einer älteren Generation. Kann sie auch gleichzeitig Markenfürherin bei einer jüngeren Generationen sein, ohne dass sie an Authentizität verliert? Oder muss man sagen, eine Marke muss sich auf eine bestimmte Generation fokussieren? Wie sehen Sie das?

#00:09:18-5# B: Ich glaube, der Anspruch von jener Marke muss sein, die sogenannten Stakeholder so breit wie möglich aufzustellen, um möglichst viel Business zu generieren. Ich tue mich natürlich leicht, es ist ein der Markenführung in der Kommunikation natürlich einfach zu sagen, wir fokussieren uns auf diese eine Zielgruppe. Wie Sie richtig sagen, wenn die einmal ausstirbt, oder einfach niemand mehr dieses Produkt abverlangt oder sich niemand mehr dafür begeistern kann, dann hat die Marke und damit das Unternehmen ein echtes Problem. Insbesondere, wenn man den Bereich Employer Branding anschaut, also die Suche nach Talenten, die eigentlich den Fortschritt und die Innovationskraft des Unternehmens sicherstellen und damit auch künftige Zielgruppen ansprechen sollen, dann muss es das Ziel sein, dass ich von der Zielgruppendefinition die Marke so weit wie möglich ausdehne. Und ich halte es für absolut möglich. Es gibt genügend Marken, die Begeisterung bei Gross und Klein hervorrufen, obwohl sie sehr wenige Produkte haben. Aber durch die Begehrlichkeit und durch den Produktnutzen und durch die konsequente Markenführung kann eine unglaublich breite Kundschaft erreicht werden, allen voran Apple. Von einem Siebenjährigen, der schon mit dem iPhone hantiert, bis zum meinem Schwiegervater, der ist jetzt 86 Jahre alt, ist die Begeisterung einfach sehr gross für diese Marke. Und das wird natürlich, muss man fairerweise sagen, aus dem Produkt heraus kreierte, weil das derart überzeugend ist von der Bedienung, aber auch von der ganzen Kommunikation und von den Wertvorstellungen. Die machen einen tollen Job. Und das müsste eigentlich das Ziel für jede Marke sein, die Marke so aktuell zu halten, dass sich immer jüngeres Publikum quasi wieder neu für diese Marke begeistert. Das gelingt auch anderen. Nike beispielsweise hat ja ein sehr breites Publikum, oder selbst eine Marke wie Sprüngli in der Schweiz, die sehr traditionell als Exzellenz- oder Luxusmarke positioniert ist. Aber selbst sie haben ein sehr junges Publikum. Aber auch natürlich auch ein traditionelles Publikum. Und sie versuchen natürlich mit sehr kleinen Innovationssprüngen oder -schritten immer wieder neue Dinge reinzubringen.

#00:12:34-7# I: Welche Gefahren sind sie, wenn dieser Spagat von der ältesten Generation bis zur jüngsten Generation gewagt wird? Wenn man versucht, alles abzudecken? Welche Gefahren können dann entstehen?

#00:12:50-9# B: Mehrere. Die eine ist beim Produkt selbst natürlich. Ist das Produkt so attraktiv, dass es diese Zielgruppen überspannen kann? In der Kommunikation: Wie richte ich die Kommunikation aus, wie zielgruppenspezifisch muss ich kommunizieren, um glaubwürdig unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und damit aber nicht die Markenidentität zu verleugnen? Und das kann halt sehr schnell kippen. Also, gerade wenn sehr traditionelle oder alte Marken, sage ich mal, versuchen, sich auf ein junges Publikum auszurichten und beginnen dann mit Testimonials und mit Influencern. Das ist alles okay. Aber es muss natürlich so sein, dass es glaubwürdig ist und dass es zur Marke passt. Was häufig zu beobachten ist, ist, dass es auf aufgesetzt wird. Wir wollen ein junges Publikum erreichen, also organisieren wir einen Influencer. Es wirkt wie angedockt. Es wirkt nicht organisch gewachsen und mit Mut irgendwie mal was Neues versuchen, zu sagen, hey, wissen wir, aber schaut mal her, wir bleiben jung. Also dass es kokettiert, dann wird es charmant, dann wird glaubwürdig. Was man sich immer fragt, ist natürlich die Preisgestaltung, was auf die Markenidentität natürlich einen Einfluss hat. Das sieht man bei Apple. Nach unten werden gar keine Überlegungen angestellt. Es geht eigentlich immer nur nach oben. Dort wird eigentlich ausgereizt, was der Markt hergibt. Und da muss ich natürlich auch gut überlegen, wie sehr kann ich es ausreizen, damit ich das junge Publikum erreiche, das noch nicht so zahlungskräftig ist.

#00:15:06-9# I: Sie haben auch noch die traditionellen Marken ein bisschen angesprochen. Ich möchte dort gerade anknüpfen. Wie müssen traditionelle Marken mit dem Thema Markenverjüngung umgehen? Ist es relevant für sie? Wenn ja, wie weit ist das relevant? Welche Schritte müssten sie unternehmen, damit sie im jung bleiben und im Markt jung wahrgenommen werden?

#00:15:32-6# B: Hier würde ich gerne an Ihre erste Frage anknüpfen oder an meine Antworten zur ersten Frage. Ich bin der überzeugt, dass jede Marke die Aufgabe hat, ununterbrochen darüber nachzudenken, wie man sich aktuell hält. Das ist ein kleiner Unterschied zur Verjüngung. Eine Traditionsmarke, wie jetzt Sprüngli, die gibt es seit 1800, weiss nicht was. Die muss sich ja nicht verjüngen, weil das ganze Produktportfolio nicht mehr ins Bild passt. Die produzieren keine Kutschen oder Schreibmaschinen, wo man sagt, ja, dann hat man ein echtes Problem. Diese Marke muss einfach versuchen, kontinuierlich in kleinen Dosen Innovation einzubringen, hier mal ein neues Design und mal irgendwie eine witzige Kommunikation und sich mal halt auch auf unterschiedliche Kanälen rauswagen. Dinge tun, die jetzt vielleicht nicht gerade erwartet werden. Und insofern hat jede Traditionsmarke die Verpflichtung, ununterbrochen dafür zu schauen, dass sie jung bleibt oder dass sie gar nicht alt wird. Und es gibt schöne Beispiele, denen das ganz toll gelingt. Zum Beispiel Victorinox. Die betreuen wir leider nicht ein, und auch nicht Sprüngli. Aber ich bewundere diese Marken, denen es gelingt, immer aktuell zu bleiben. Und zwar in allen Aspekten, die ich bereits genannt habe, mit allen Kriterien und allen Massnahmen und Kanälen und der gesamten Klaviatur. Angefangen vom Produkt.

Victorinox, das man vor allem mit dem Schweizer Taschenmesser verbindet, hat aus ihrem Produkt heraus eigentlich die Marke konsequent und kontinuierlich gestärkt und gross gemacht und bekanntgemacht und unglaublich jung gehalten. Und sie sprechen tatsächlich auch ein junges Publikum an. Das braucht aber unglaublich viel Konsequenz und Disziplin, zum Teil Mut, aber keinen Übermut.

#00:18:30-1# I: Vielen Dank für die Ausführungen. Wie kann eine Marke feststellen, dass sie bei ihrer Markenverjüngung oder ihren Markenverjüngungsmassnahmen widersprüchlich wird?

#00:19:00-9# B: Da gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Wir bei Markenfels führen das häufig in einem sogenannten Brand-Audit durch. Es heisst, wir machen eine Bestandsaufnahme vom gesamten Markenerscheinungsbild. Wir begutachten die Markenstrategie und gleichen sie ab mit der Unternehmensstrategie. Ist die Unternehmensstrategie sauber in die Markenstrategie übersetzt? Also, zahlt sie darauf ein? Ist die Markenstrategie sauber in ein relevantes und differenzierendes Markendesign übersetzt? Und wird am Ende die Marke von den Rezipienten so wahrgenommen im Auftritt, sodass sie in die Unternehmensstrategie und in die Markenstrategie wieder einzahlt? Hier haben wir Methoden und Instrumente, um das darzustellen. Ein ganzes Set an Tools, um so eine Überprüfung durchzuführen. Und das führt dann zu einem Ergebnis, wo ich ablesen kann, an welcher Stelle in dieser Kette ein Bruch festzustellen ist. Also, von Unternehmensstrategie zu Markenstrategie zu Brand-Design zu Perzeption. Eine andere Möglichkeit ist Marktforschung, wo ich mal abfrage, wie sehen Sie diese Marke im Vergleich zu Wettbewerbsmarken? Oder welche Attribute würden Sie dieser Marke beimessen? Das können qualitative Interviews sein mit bestimmten Gruppen oder Einzelinterviews. Das können Online-Befragungen sein in quantitativer Art. Da gibt es unterschiedliche Ansätze und Methoden. Das kann international sein oder lokal oder regional. Das ist im Einzelfall zu klären, welcher Hebel dort der Richtige ist. Dann gibt es andere Möglichkeiten. Es gibt heutzutage auch sehr intelligente Online-Tools, die in der Lage sind, in Echtzeit Hunderte von Medien und Kanälen auszuwerten, sodass man feststellen kann, wie wird eine Marke in der Kommunikation ungefiltert wahrgenommen? Also nicht, was kommuniziert das Unternehmen, sondern, wie wird über die Marke gesprochen? Und das kann so weit gehen, dass man sagt, ich kann es in Echtzeit an einer Matrix oder einer Grafik festmachen. Ich gebe irgendwie noch zehn Wettbewerber dazu, um zu schauen, wie die wahrgenommen werden. Und ich sehe einerseits den Abstand zwischen den Wettbewerbern, und andererseits sehe ich, in welchen Quadranten, also in welchen Feldern oder Werte-Clustern sich diese Marken bewegen. Wird eine Marke als eher innovativ oder eher traditionell oder als altmodisch oder als Pionier wahrgenommen? Und man kann noch mehr daraus machen. Wenn man das über mehrere Monate verfolgt, kann man sogar darstellen, wie sich Marken entwickeln. Entwickeln sich manche Marken zurück oder verharren sie an einem Punkt und haben eine sehr stabile Wahrnehmung?

Oder bewegen sie sich in eine bestimmte Richtung? Und wenn man das abgleicht und beobachtet, sieht man, da gab es einen neuen Markenauftritt oder eine Reorganisation oder den Launch von neuen Produkten. Das sind alles Indikatoren, wo ich ablesen kann, welcher Handlungsbedarf vorhanden ist, wenn ich diesen Informationsabgleich mit meinem gewünschten SOLL-Bild mache, das sich ja praktisch jedes Unternehmen verschrieben hat und definiert, was ihre Strategie ist. Deckt sich unser gewünschtes SOLL-Bild mit der Aussenperzeption?

#00:23:51-4# I: Ich finde vor allem die Entwicklung im Zeitgraph sehr spannend mit den Clustern und dem Rückschluss auf die Entwicklung. Gibt es Ihrer Meinung nach Marken, die sich nicht transformieren oder verjüngen lassen?

#00:24:19-1# B: Da tue ich mich jetzt schwer. Ich halte alles für möglich. Ich halte es für schwierig, wenn eine Marke mit einem Produkt identifiziert wird, das durch den technologischen Wandel ausstirbt (siehe Kodak zum Beispiel). Oder Marken, die Schreibmaschinen herstellten und deshalb nicht mehr gefragt sind. Wenn man diese Transformation vom Business Model her nicht herbeiführt, dann ist es auch sehr schwierig, die Marke zu verjüngen, wenn kein glaubhaftes Produktportfolio das trägt. Anderes Beispiel sind vielleicht Kutschen. Ist jetzt schon lange her. Aber die Kutschenhersteller haben irgendwann mal realisiert, dass es nicht mehr so viel Kutschenproduzenten als es Kunden gibt, weil es vom Auto einfach überholt wurde. Und so gibt es eine ganze Menge Entwicklungen, wo man sagen muss, ja, ich muss natürlich mal meinen Unternehmenskern prüfen. Also, da finde ich es schwierig, wenn das Produktangebot stehenbleibt und nicht mehr der Nachfrage entspricht. Dann nützt eine Markenverjüngung schlicht nichts, weil sie keine Relevanz kreiert. Die Marke kann ja nur da ansetzen, wo das Produkt und die Unternehmensstrategie schon eine solide Basis gelegt haben.

#00:27:08-0# I: Sprich, sie würden hier direkt Produkt-Portfolio schrauben, bevor sie die Marke verjüngen?

#00:27:14-7# B: Ich nicht. Aber der Unternehmensführer oder die Unternehmenslenkerin oder das Unternehmen selbst müsste das machen und diese Richtung vorgeben, in neue Felder vorzustossen. Und es gibt ja tolle Unternehmen. Ich nehme nochmal Siemens. Die haben angefangen mit ganz einfachen Telegrafien-Apparaten, mit denen man Daten übermitteln und so kommunizieren konnte. Sie haben sich dann irgendwann mal auf Medizinalprodukte ausgedehnt, haben Röntgengeräte angeboten, zwischendurch sogar mal Atomkraftwerke gebaut, Mobiltelefone angeboten. Heute produzieren sie Unternehmenssoftware, Industriesoftware, um ganze Fabriken zu steuern. Es kann gelingen. Man muss es wollen und man muss es erkennen. Das ist die Aufgabe von CEO's zu erkennen, wie entwickelt sich ein Markt und wo öffnen sich neue Marktchancen. Und

es hält natürlich dann auch die Marke letztlich jung, weil sie diesen Veränderungsprozess ganz toll mitgestalten und unterstützen kann. Es gibt andere Marken, denen es nicht gelungen ist, wie zum Beispiel Nokia. Die haben schon Gummistiefel produziert und auch Fernseher und Handys, und jetzt machen sie Software. Es gibt tatsächlich tolle Unternehmen, die es verstehen, sich immer wieder neu zu erfinden. Und die Marke ist, das ist ja das Verrückte, immer noch dieselbe, aber sie wird aufgeladen mit neuen Vorstellungen, mit einem neuen Wissen darüber.

#00:29:18-8# I: Wunderbar, vielen Dank. Welche Prozessschritte muss eine Marke in einer Transformation zur Verjüngung durchlaufen? Und wo muss sie dann ansetzen?

#00:29:40-9# B: Es ist eigentlich ein sehr standardisierter Prozess, der sich nicht unterscheidet, ob sich die Marke verjüngt oder ob sie aktuell gehalten wird. Der Anlass für die Überarbeitung der Markenidentität ist nicht mal so relevant. Es ist relevant, was tu ich dann? Aber der Prozess an sich ist sehr klar. Der beginnt bei uns immer damit, dass man die Unternehmensstrategie analysiert und fragen, wo wollt ihr hin? Ich nenne mal als Beispiel, wollt ihr internationaler werden? Dann muss ich aufhören, regional zu kommunizieren. Ich brauche eine Marke, die international und kulturell möglichst anpassungs- und tragfähig ist. Oder wollt ihr euch als Innovationsführer positionieren? Dann muss ich anders kommunizieren. Dann brauche ich andere Bilder, die das glaubhaft vermitteln. Die Analyse der der Unternehmensstrategie steht ganz am Anfang. Der nächste Schritt im Prozess ist die Markenstrategie. Da sind zwei Fragen im Kern. Die eine heisst, wie viele Marken benötigt ihr für euren Geschäftserfolg? Und oft brauchen Unternehmen nur eine Marke, in Ausnahmefällen mehr. Und die zweite Frage ist, welche Positionierung ist die Richtige, um die Unternehmensstrategie in eine attraktive Markenstrategie zu übersetzen? Also, in welchem Feld positioniere ich mich? Will ich als Pionier-Marke wahrgenommen werden oder als Luxusmarke oder als Exzellenzmarke oder als Traditionsmarke? Da gibt es verschiedene Felder, die man besetzen kann. Und daraus abgeleitet, aus diesen zwei Schritten, würde man dann Kernbotschaften entwickeln. Welche Kommunikation ist die Richtige? Wie muss ich das in attraktive Botschaften übersetzen? Und übersetze ich das in ein attraktives Markendesign, also die Brand Experience? In 2D, in 3D, in digital, in Raum, in jeglichem Aspekt. Der nächste Schritt im Prozess ist die, wir nennen es, Strategic Activation. Können Sie bei uns auf der Homepage mal schauen, dort haben wir diesen ganzen Prozesses anhand von einer DNA dargestellt. Da können Sie das eigentlich schön ablesen. Activation heisst, wir helfen Unternehmen das sichtbar zu machen, einzuführen, umzusetzen, Guidelindes zu entwickeln, Online-Tools, Schulung, Ad-hoc Support, Hotline-Support, whatever, was immer es braucht. Das ist eigentlich dieser Standardprozess. Und gestaltet sich unabhängig von der Ausgangslage. Was nicht immer notwendig ist, ist, dass man über Markenarchitektur nachdenkt. Das ist in vielen Fällen so, dass das Unternehmen gleich

die Marke ist. Aber es gibt Unternehmen, die im Laufe der Jahrzehnte in ihrer Existenz immer wieder Akquisitionen getätigt haben und andere Unternehmen integriert oder eben nicht integriert und dadurch zu einem historisch gewachsenen Markenportfolio kamen, das dann auf den Prüfstand muss. Dort stellt man sich die Frage, ob diese Marken eine Berechtigung haben oder nicht? Braucht es all diese Marken für den Geschäftserfolg? Ein Unternehmen sollte die Devise haben, nur so viele Marken wie zwingend nötig zu verfolgen und nicht mehr. Am Besten nur eine. Jede Marke, die ich mehr schaffe, kostet massiv viel Geld. Und zwar nicht die Gestaltung vom Logo, sondern der Aufbau der Marke, also die Bekanntmachung, die Kommunikation im Markt. Wenn wir zwei Marken führen müssen, sind es erhebliche Investitionen und mit organisatorischen Aufwand, der damit verbundenen ist.

#00:34:55-2# I: Angenommen, dieser Prozess wurde jetzt intern durchgeführt, alle Vorbereitungen wurden getroffen, und man geht jetzt mit dieser Verjüngung in den Markt. Woran kann es jetzt noch scheitern?

#00:35:12-0# B: Da gibt es sehr viele Möglichkeiten (lacht). Es gibt viele Chancen zum scheitern. Das kann mal irgendwo anfangen, sagen wir mal beim Produkt. Man hat alles richtig gemacht, aber das Produkt verfängt einfach nicht bei den Zielgruppen. Exemplar ist die Lebensmittelindustrie, die ständige Tests macht mit neuen Produkten. Über 90 Prozent neuer Lebensmittelprodukte scheitern, weil sie einfach nicht schmecken oder weil sie nicht den Geschmacksnerv treffen oder weil der Markt schon gesättigt ist. Es gibt vielfältige Gründe. Im Branding selbst gibt es natürlich viele Klippen und Gefahren. Also das fängt damit an, dass das, was erdacht und definiert wurde, nicht sauber umgesetzt wird. Beispielsweise finden die Vertreter der Märkten es eigentlich okay, aber wollen es noch leicht abändern. Oder wir brauchen mehr Regionalität und unsere Kultur verlangt nach anderen Bildern. Oder dass es persönliche Präferenzen sind. Das ist am häufigsten anzutreffen. Oder dass das Ego der Markenführung zuwiderläuft und viele Verantwortliche in den Märkten oder in der Zentrale noch denken, ich muss dem noch meinen persönlichen Geschmack einhauchen. Oder dass man nicht sauber kontrolliert, was umgesetzt wird. Oder das nicht geschult wird. Wir haben jetzt ein neues Logo und die Guideline und los geht's! Aber man erklärt nicht, was jetzt zu tun ist. Oder dass man keine Verantwortlichen benennt und es einfach nicht als wertstiftend und geschäftsrelevant erachtet, sondern als Übung, um die Dinge schön zu machen. Also Sie sehen, man könnte ein Buch füllen mit Problemen in der Markenführung. Schliesslich ist da noch der Rezipient, der es dann so aufnimmt, wie man es erdacht hat. Und selbst Marktforschung ist da kein absoluter Garant dafür.

#00:38:02-4# I: Die nächste Frage wäre, welche Gegenmassnahmen im Fall eines Scheiterns eingeleitet werden können? Ich nehme an, dort könnte man ebenfalls ein Buch dazu füllen (lacht).

#00:38:11-7# B: Definitiv. Eine der wichtigsten Hebel sind ganz am Anfang. Wenn so ein Prozess gestartet wird, ist das mit erheblichen Investitionen verbunden. Nicht für die Agentur, die es macht, sondern für die Umsetzung am Ende. Und wenn bei diesem Veränderungsprozess die Geschäftsführung dahintersteht und der CEO sich dafür stark macht und es pusht und auch das Budget bereitgestellt wird und der Wille da ist, das zu tun, ist der Erfolg zu 99 Prozent gegeben. Wenn das nicht der Fall ist oder wenn die Geschäftsführung sagt, ja, dann machen wir das halt, oder, ja wir machen es, aber beim Budget müssen wir ein bisschen schauen, wie man das finanziert, dann ist das von Beginn an zum Scheitern verurteilt, weil dieser Unwille sich auf die Regionen überträgt, und die sich dann fragen, wozu denn? Ich habe gar keinen Anlass! Ich habe Vorgaben mit dem Abverkauf, ich habe Vorgaben mit der Profitabilität, das läuft mir alles zuwider. Ich habe keine Ressourcen. Ich kann keine Leute einstellen. Warum sollte ich es tun? Dieser Hebel im Management ist der aller wichtigste, um das Scheitern zu vermeiden. Und alle anderen, die ich vorhin genannt habe, dazu gibt es natürlich Gegenmassnahmen. Beispielsweise wo man sagt, die Guidelines müssen selbsterklärend sein oder das Design muss einfacher sein. Oder wir müssen die Leute schulen und stark machen. Es muss eine Ehre sein und nicht eine Bürde. Du wirst vom CEO ernannt und nicht verpflichtet vom Projektleiter. Es gibt enorm viele psychologische Momente, die man nutzen kann, um es zum Erfolg zu führen.

#00:40:38-9# I: Wunderbar, vielen Dank. Das wären eigentlich schon die Fragen. Eine Back-Up-Frage hätte ich noch: Ist der Prozess der Markenverjüngung einmal abgeschlossen?

#00:40:50-7# B: Nein, ich komme wieder auf mein Eingangsvotum zurück, das grosse Bild. Ich würde gar nicht von Verjüngung sprechen, ich würde sagen, eine Marke muss zwingend ständig aktuell gehalten werden. Sie muss sich nicht zwingend verjüngen. Aber ich muss ununterbrochen daran arbeiten, dass ich auf immer neue Weise, aber im Kern gleich, Dinge kommuniziere. Einheit in der Vielfalt. Ich muss die Produkte aktuell halten. Ich muss die Kommunikation aktuell halten. Ich muss gucken, dass ich mal neue Dinge reinbringe, neue Kanäle etc. Dieser Vorgang ist nie abgeschlossen. Ich vergleiche gerne Branding und Brandmanagement mit Service. Wenn Sie ein Auto kaufen oder ein Fahrrad. Dort können Sie auch nicht sagen, Sie haben es jetzt gekauft, es läuft jetzt die nächsten 20 Jahre. Wird es nicht tun. Es ist klar, dass man es ölen muss, irgendwie mal ein Ersatzteil auswechseln. Braucht es einen neuen Motor? Muss man da mal die Kette wechseln? Braucht es mal einen neuen Anstrich? Das ist wie selbstverständlich. Man sagt ja, bei jedem Produkt, also auch beim Investitionsgut, wie einer Windturbine beispielsweise, ist es vollkommen klar, dass diese einen Service braucht. Aber bei Marken ist es ganz häufig so, dass man sagt, wir haben jetzt das Logo, also ist es erledigt. Vielleicht können Sie das noch in die Liste der möglichen Fallen aufnehmen. Also,

erstens ist Logo nicht gleich die Marke. Zum anderen braucht es eben ununterbrochene Hingabe und Pflege, um eine Marke aktuell zu halten. Durch Marktforschung kann man sehr präzise feststellen, welchen Role of Brand die Marke in einem bestimmten Geschäftsfeld spielt. Der Role of Brand ist unterschiedlich stark. Wenn sie eine Handtasche kaufen von Chanel, ist der Role of Brand unglaublich hoch. Aber wenn da Meyer oder Honsel drauf stehen würde, dann wird sie niemand kaufen. Da sieht man, welchen Stellenwert diese Marke hat. Es gibt aber auch Bereiche in Business-to-Business. Beispielsweise wenn ich eine Tonne Phosphor kaufe bei BASF oder bei Ciba oder bei einem anderen Hersteller, dann hat die Marke einen geringeren Wert oder einen geringeren Prozentsatz am Kaufentscheid, weil das Produkt so generisch ist und eigentlich nur aus Spezifikationen bestellt wird. Das muss einen Einheitsgehalt haben, die Menge muss stimmen, die Versorgung muss stimmen. Und dennoch, das ist das Verrückte, entscheiden sich viele für eine Marke, wo sie denken, ja, BASF, die gibt es schon seit 100 Jahren und die wird es weiterhin geben. Dort habe ich Versorgungssicherheit. Ich zahle gerne etwas mehr. Das wird pünktlich angeliefert. Ich bin zufrieden mit dem Service und mit der Ansprache, und die Abrechnung funktioniert ganz toll und so weiter. Das spielt ja alles rein. Um die Schleife zu Ihrer Frage wieder zu machen: Diesen Prozentsatz, sagen wir mal er ist nur zehn Prozent, rechnen sie das mal hoch. Wenn Sie eine Million Umsatz mit ihrem Unternehmen machen und die Marke trägt zehn Prozent dazu bei, dann sorgt die Marke für 100'000 Franken Umsatz. Die meisten Unternehmen machen ein bisschen mehr als eine Million Umsatz, die machen Milliardenumsätze. Die Marke trägt Milliarden bei zum Kaufentscheid. Und diese Tatsache muss einem Unternehmen was Wert sein, um in die Marke zu investieren. Und wenn es das nicht tut, dann sind wir wieder beim anderen Punkt. Dann stimmt die Einstellung des Managements nicht.

#00:46:03-4# I: Ein wunderbares Abschlusswort, vielen Dank, Herr Honsel. Dann würde ich sagen, ich beende an dieser Stelle die Aufzeichnung.

Johannes Just, Kreation

Unternehmen: Geyst AG

Datum: Donnerstag, der 14.04.2022

Dauer: #00:38:13-0#

#00:00:10-4# I: Erstmals herzlichen Dank für Ihre Zeit. Und ich würde sagen, starten wir doch direkt mit der ersten Frage. Welche Aspekte darf ich bei einer Markenverjüngung als Unternehmen verändern? Und welche sind tabu? Welche darf ich überhaupt nicht verändern?

#00:00:36-2# B: Also, grundsätzlich hängt das sehr stark von der Aufstellung des Unternehmens und von den Werten und von den Elementen dieses Unternehmens ab. Also was biete ich an? Was ist eigentlich die Identität und so weiter und so fort? Bei so einem Thema haben wir oftmals drei Elemente. Das eine sind die Identitätsmerkmale, die Positionierung von der Marke. Das sind die Werte, die Aufstellung, das Handeln von der Marke selber, also der Absender. Dann haben wir im sozialen Bereich die Frage, wie funktioniert die Marke? Wie funktioniert mein Produkt, das Nutzererlebnis, also der Kunde und der Nutzer. Schlussendlich also der, der es kauft oder der, der es benutzt. Im Fachjargon die Sozifakte. Und dann haben wir noch das Aussehen, das Artefakt. Also die Farbe, die Form, wie bin ich da überhaupt aufgestellt? Und wenn ich jetzt eine Markenverjüngung anziele, dann muss ich mir natürlich ganz klar die Frage stellen, was ist der Sinn und Zweck? Wo will ich hin und welche Elemente tangiert das von meiner Marke. Und da gibt es keine pauschale Ansage, das darf man, oder das darf man nicht. Wie schon anfangs erwähnt, hängt das sehr stark von dem ab, was ich eigentlich als Marke mache, also wo die Kaskaden eigentlich sind. Ich glaube, es gibt da kein pauschales Tabu, wo man sagen müsste, okay, Finger weg davon, das muss immer gleich bleiben. Das habt ihr einmal definiert und dann hat sich das. Marken sind ja auch permanent dem Wandel ausgesetzt. Das hängt ja vom Markt ab. Also, wie funktioniert der Markt? Bin ich da überhaupt noch in einer Position als Marke erkennbar, differenzierbar, relevant? Und je nachdem, was bestehen bleibt innerhalb von der Identität meiner Verjüngung, kann ich das lassen? Und was hat das für Konsequenzen mit meinem Ziel, wo ich eigentlich hin will, auf das Aussehen, auf die Funktion einer Marke oder eines Produktes, eines Erlebnis oder einer Dienstleistung? Daher unter dem Strich könnte man sagen, es gibt kein Tabu. Und es gibt auch keinen Pauschalprozess, den man jetzt ansteuern müsste. Hast du denn eventuell irgendeinen Case? Oder Irgendwie eine Situation, wo man das konkret angucken könnte?

#00:02:49-1# I: Jetzt direkt nicht, nein. Ich denke, es geht in die Richtung. Ein Erfolgsrezept gibt es in diesem Sinne nicht. Das kommt wirklich auf die Marke selbst darauf an. Und hier vielleicht gerade die nächste Frage: Sagen wir, ich ändere

ein Merkmal meiner Identität. Wie weit darf ich dieses Merkmal verändern, damit es dann nach aussen nicht widersprüchlich erscheint, sondern die Marke weiterhin als authentisch wahrgenommen wird?

#00:03:26-2# B: Wenn ich ein Merkmal verändere, verändere ich die anderen Merkmale im Kontext automatisch mit. Also das ist wie Basic Systemtheorien. Wenn ich ein Element da drinnen verschiebe, dann müssen sich die anderen auch bewegen. Das heisst, so abgesondert funktioniert es sowieso nicht. Und dann reden wir im Grunde genommen davon, was machen wir eigentlich? Also machen wir Marken Refresh, machen wir Marken Relaunch? Habe ich den Druck, alte Höhlen abzustreifen und mich wirklich neu zu präsentieren? Bleibt das Produkt gleich? Verändert sich das Produkt oder die Dienstleistung? Soll sich das Nutzererlebnis verändern? Das sind so diese Fragen.

#00:04:09-1# I: Alles klar, vielen Dank. Angenommen eine Marke ist Markenführerin bei einer älteren Generation. Sie möchte sich jetzt verjüngen und auch die jüngste Generation ansprechen. Ist das überhaupt möglich? Kann sie zwei komplett verschiedene Altersgruppen, komplett verschiedene Generationen, zeitgleich ansprechen und für beide zeitgleich relevant sein? Oder muss sie sich wirklich auf eine spezifische Gruppe fokussieren?

#00:04:41-6# B: Ich glaube, das geht durchaus, dass man das zeitgleich kann. Man kann es wahrscheinlich nicht mittelgleich. Nehmen wir das Beispiel Swisscom, die genau diesen Spagat versucht und meines Erachtens gar nicht so schlecht macht. Die Heritage von dem zuverlässigen, serviceorientierten, sehr stabilen Unternehmen, das diese alten Werte, diese Traditionswerte, versucht zu portieren. Auf der anderen Seite mit ihrem Marken Refresh, jetzt im im Artefakt beispielsweise als einer der sehr frühen Moving Brands, die sich nach Verjüngung, nach Modernisierung und Innovation ausgerichtet hat und dann versucht, auf verschiedenen Kanälen mit innovativen Produkten und innovativen Dienstleistungen auf so eine Zielgruppe zuzugehen. Wie sich das dann schlussendlich auswirken wird, ob das funktioniert, ist noch zu früh zu sagen. Also, solche Prozesse dauern meistens auch relativ lang, gerade von grossen Unternehmen, die eine hohe Stabilität auch im Markt haben. Also Swisscom ist nun ein sehr verlässlicher Schweizer Brand. Und die Verjüngung da drinnen über die einzelnen Speerspitzen, die sie jetzt in den Markt raus puscht, wird man dann sehen, ob das etwas dazu beiträgt oder eher destruktiv wirkt. Deswegen kreieren viele Marken auch Sub-Produkte. Die sagen oftmals, okay, wir können die Dachmarke quasi gar nicht abändern, weil wir da noch zu stabil und zu verlässlich unterwegs sind. Und wir haben auch einen guten Marktanteil da drinnen. Aber wir haben hohe Opportunitätskosten, wenn wir Sachen nicht machen oder wenn wir solche Zielgruppen vorne auslassen in unserer Kommunikation. Und was ist dann oft die Haltung dazu, die Reaktion? Wir kreieren einen Sub-Brand, der die Ressourcen des Hauptbrands nutzt. Das heisst, ich habe hinten durch das System

technisch gar keine grossen Aufwände. Ich packe das alles in ein neues Kleid, in neue Identität. Meistens sehr schmissig und sehr flach gemacht. Und so versuche ich dann Zielgruppen abzuholen. Die Schwierigkeit liegt schon da drin, dass wenn wir von so einer Zeitspanne oder einer Generationenspanne reden, das sind immerhin 40 bis 50 oder fast 60 Jahre dazwischen an Identität von der Gesellschaft, von der Bevölkerung, von Zielgruppen, die in ihren Grundwerten doch teilweise sehr weit auseinander gehen. Und da wäre es Thema einer Marktforschung, jetzt auf spezifische Produkte oder auf eine spezifische Branche einzugehen und sich zu fragen, was sind denn die Parallelen sind, also was ist der gemeinsame Nenner von allen Generationen in dieser Werthaltung. Also das Main Artefakt einer Marke da abzuholen und sagen okay, passt unsere Identität, oder müssen wir dort einen leichten Shift machen? Und dann ist noch eine Frage der Ressourcen. Kann ich es mir überhaupt leisten, auf soviel Kanälen, auf so vielen Schauplätzen präsent zu sein und der Differenzierung Relevanz zu puschen.

#00:07:25-8# I: Also, gemeinsame Punkte identifizieren und zusammenführen und diese dann als Marke nach aussen zu präsentieren, wenn ich es richtig verstanden habe?

#00:07:34-9# B: Nehmen wir mal ein Beispiel. Wenn man jetzt eine Abfrage machen würde und sagt, okay, wie steht ihr zum Thema Verlässlichkeit? Also nehmen wir nochmal die Swisscom als Beispiel dazu. Eine Generation X würde sagen: Oh, das ist super relevant. Und eine Generation Z wird wahrscheinlich auch sagen, das ist recht relevant für mich. Also wäre das ein gemeinsamer Nenner. Und dann kann die Swisscom sagen, okay, wir portieren in unseren Sub-Marken oder in unseren Hauptbrand das Thema Verlässlichkeit. Es ist halt einer der Kernwerte unserer Marke. Und dann funktioniert es durchaus. Und dann ist halt die Frage, wie kommuniziere ich das? Wie gehe ich damit um? Wie spiegelt sich das dann wieder in meiner Funktion und in meinem Aussehen? Wenn eine Generation sagt: Nein, der Wert passt für uns gar nicht mehr, was wollt ihr eigentlich? Dann würde ich mich als Marke schon fragen, ist meine Identität noch zeitgerecht? Kommt das noch mit? Und man muss auch sagen, dass auch von Generationen diese Grundwerte meines Erachtens nicht immer festgeschrieben sind. Also wenn man von den traditionellen Werten von der Generation X ausgeht, dann bin ich der Meinung, dass sich die in der Entwicklung des Kontexts, also in der Gesellschaftsentwicklung, durchaus verändern können.

#00:08:51-2# I: Okay, vielen Dank. Ich hätte noch eine Frage bezüglich dieser Verankerung. Das Beispiel war ja die Swisscom. Du hast vorhin erwähnt, dass es einer Marke, die so stark verankert und bereits mehrere Jahre im Markt tätig ist, schwieriger fällt, sich zu verjüngen und man es deshalb mit Sub-Brands arbeitet. Aber die Marke muss sich ja trotzdem irgendwie verjüngen? Kann man dort sagen,

dass die Schritte zur Verjüngung kleiner sind und eine Verjüngung erst auf eine lange Perspektive ersichtlich wird?

#00:09:38-4# B: Für den zweiten Teil der Frage, ja. Für den ersten Teil der Frage müssen wir uns darüber unterhalten, was das Thema Markenverjüngung bedeutet. Also, was ist da überhaupt die die Begriffssinnlichkeit. Ich verstehe jetzt eine Markenverjüngung anders als eine Marke zeitgemäss zu entwickeln, also auf den Zahn der Zeit abzustimmen, salopp gesagt. Das sind schon zwei verschiedene Paar Schuhe. Eine Marke zeitgemäss zu machen, heisst, ich bleibe mit einem Bein in meiner Tradition und versuche, die Marke von dort aus mit einem vorwärtsgerichteten Element langsam nachzuziehen. Sehr langer Prozess, dauert Jahre, manchmal Jahrzehnte, bis so etwas wirklich funktioniert. Und eine Markenverjüngung wäre meines Erachtens nach mehr so eine Big-Bang-Theorie. Also man merkt, ich streife wirklich ab und lanciere meine Marke neu. Das kann im Wortlaut gleich sein. Aber das kann auch ein komplett neues Kleid sein, ein neuer Brand. Nehmen wir beispielsweise Mercedes-Benz, die diese Markenverjüngung sehr gut vorangetrieben hat. Aber das ist ein Prozess, der dauert jetzt schon acht Jahre. Und man merkt da schon dieses verstaubte Premium, fast ein bisschen arrogantes Mercedes-Stern, S-Klassen-Image oder über Kampagnen, NGCC hiess das damals (New Generation Compact Car). Man hat angefangen, das Design anzupassen und die Produkte. Man ist über diesen Weg mehr in diese Verjüngung reingegangen. Man hat seine Preispolitik überdacht und es ist immer noch ein Premium Brand. Aber auf einmal tauchen Modelle auf, also der Relaunch der A-Klasse beispielsweise, die durchaus auch attraktiv sein könnte, ohne aber diesen Premium Gedanken von Mercedes zu verlassen. Ich glaube, die sind auch gut unterwegs und machen das gar nicht so schlecht in diese New-Age-Geschichte überhaupt reinzukommen. Und das ist auch ein Prozess, der noch lange nicht abgeschlossen ist. Man sieht es bei sehr vielen Marken, also gerade im Automotive-Bereich, die das momentan versuchen, in mehr oder weniger cleverer Art und Weise. Die deutschen Premium Brands, also Mercedes, BMW, Audi, und VW gehört ja mittlerweile auch dazu, die machen sich sehr viele Gedanken darüber, wo kann ich überhaupt und wie. Und das machen die über einerseits die Auftritte selber, obwohl die Markkerne, also die Identitäten, sehr oft nicht so dramatisch angepasst werden. Visuell passiert ja sehr viel, also man sieht, dass die alle sehr flat werden. Die Ausstellungen werden sehr unnatürlich. Mercedes fängt an mit fliegenden Autos. VW, die versuchen innerhalb von ihrem Bild, also in einem statischen Bereich, eine riesige Story zu erzählen. Oder wenn man sich die Elemente anguckt, was da alles auftaucht oder was da für ein Kopfkino passieren soll. Oder mit dem Rahmen, der darüber gezogen wird. Der Brand, der noch eingesetzt wird, also eher zurückgezogen, mehr als stilistisches Mittel und weniger als Absender-Prädikat. Man erleichtert den Brand auch ein bisschen. Die nehmen da sehr viel an Gewicht raus, wie solche Brands funktionieren. Oder funktioniert haben.

#00:13:20-7# I: Gibt es deiner Meinung nach Marken, die nicht transformierbar sind oder sich nicht verjüngen lassen? Lässt sich wirklich jede Marke verjüngen und transformieren?

#00:13:37-5# B: Eigentlich lassen sich alle Marken verjüngen. Ob das sinnvoll ist, ist eine andere Frage. Es gibt durchaus Brands, wo ich jetzt als Markenmensch sagen würde: Lass die Finger davon, weil ihr euch weder im Produkt weiterentwickelt habt noch in anderen Bereichen. Und wenn das Business funktioniert, warum soll ich dann so was überhaupt anziehen? Eine Markenverjüngung ist nicht gleichzusetzen, damit ich neue Kanäle bespiele, dass ich innovativ bleibe in der Art und Weise, wie ich kommuniziere. Das ist dann die Ausspielung der ganzen Geschichte. Aber wenn man solche Urgesteine an Marken anguckt, die ihre Position, ihre Marke selber eigentlich nicht antasten sollten. Hier gibt es ein schönes Beispiel, nämlich Diners Club. Die haben eigentlich den Claim gehabt: Bezahlen sie mit ihrem guten Namen. Das kommt vom Unterschreiben und ist identitär genial, denn das heisst, wenn ich unterschreibe, dann bürgt mein guter Name dafür, dass ich kreditfähig bin für eine Kreditkarte. Und dann haben die das abgeschafft und haben dann einen neuen Claim gemacht. Die Marke ist komplett eingebrochen. Es hat nicht funktioniert und als die wieder zurückgegangen sind zu ihrem Markenkern, zu ihrem Claim, hat die Marke wieder funktioniert. Aber das ist so ein Beispiel, wie man sich verrennen kann. Und da muss sich eine Marke schon sehr, sehr bewusst sein und sehr genau überlegen. Je nachdem wie ich verankert bin, wie meine Dienstleistung, mein Produkt ausschaut, und ob das sinnvoll ist, es überhaupt anzupassen. Vor allem unter dem Aspekt wenn jetzt ein Markt funktioniert für eine Marke.

#00:15:18-6# I: Also dem Markenkern treu bleiben, aber sich Schritt für Schritt wandeln?

#00:15:28-5# B: Dem Markenkern treu bleiben, aber trotzdem zeitgemäss agieren. Das ist die Funktion. Wie funktioniere ich, wie kommuniziere ich, wie ist das Verhalten von meiner Marke anderen gegenüber? Wir haben in der Kommunikation beispielsweise interessante Entwicklungen aus dem ganzen Krypto-Bereich, wo die neuesten Kanäle ganz anders aufgestellt sind. Also nehmen wir das Beispiel Discord, wo der Zugriff, also jetzt im NFT Bereich oder in der Kommunikation, One-to-one mit den Urhebern passiert. Ich glaube, dass eine Generation Z oder nachfolgende Generationen, also ich meine, das ist ja alles noch nicht visionär. Wir sind immerhin noch im Ist-Zustand, aber denk mal 20-25 Jahre voraus. Da wird sich ein Nutzer von dem Produkt oder von einer Marke nicht damit abspeisen lassen, mit irgendeinem Marketing-Praktikanten zu chatten auf einer Webseite. Das wird nicht mehr funktionieren. Also die werden sehr schnell den Anspruch erheben, dass ich mit Leuten zu tun habe und mit Menschen, die auf Ebene der Marke etwas bewegen können. Muss nicht gerade die Teppichetage sein, also CEO und Verwaltungsrat. Aber es müssen schon vermutlich, wenn man hierarchisch denkt, höhere

Positionen sein. Kommt aber dann wieder in die Organisationsform von Marken rein, also wie organisieren sich die Unternehmen eigentlich. Und da sind wir im Grunde genommen in den traditionellen Unternehmen oder in der Markenlandschaft, in der Breite, sehr altertümlich, schätze ich mal, aufgestellt.

#00:17:04-9# I: Also kann man sagen, dass spätere Generationen, die aufkommen, die Entwicklung eine Marke schon fast mitprägen und Einfluss darauf nehmen wollen? Die Kontrolle der Marke ist dann auch ein bisschen ausgelagert an die Kunden, die dann auch die Entwicklung einer Marke steuern.

#00:17:30-0# B: Das ist ja das Wechselspiel. Die Marke hat ja das Interesse, dass ihr Geschäft läuft. Und das Interesse müssen sie immer wieder ausrichten. Und das müssen sie immer wieder hinterfragen und überprüfen, okay, wie reagiert denn meine Kundschaft darauf? Wie reagiert der Markt darauf, wie ich mich ausrichte? Und das sind ja Wechselwirkungen, also das passiert ja hin und her und ist auch ein stetiger Prozess. Das ist ja nicht irgendwie was, wo ich sage, okay, das mache ich so einmal alle zehn Jahre und dann hat sich das. Für das wird das Thema Markenführung, Design, Design-Führung innerhalb von Marken auch in Zukunft sehr, sehr viel stärker sein. Also nur schon die Frage, was lagere ich aus an Agenturen und was mache ich selber? Und wo finde ich meine Kompetenzen wieder als als Markenführung, als Brand-Manager, Designmanager, wie die alle heißen, Brand Strategists und so weiter. Da gibt es ja eine ganze Menge Fachbegriffe von Leuten, die das mehr oder weniger gut können. Und die werden immer versuchen, am Puls der Zeit zu bleiben, am Puls des Marktes, am Puls der Kunden und ihre Kommunikation vielleicht sogar bis hin zur zur Markenidentität das auszurichten. Und daher ist es keine statische Angelegenheit, sondern meistens eine sehr fluide, volatile Angelegenheit. Die Jungen, also in Zukunft, die wollen sehr wohl Eingriff darauf nehmen. Ob jetzt aktiv oder passiv, ist eine andere Frage, wie dann diese Mechaniken funktionieren. Das ist heute noch nicht ganz absehbar. Das wird wahrscheinlich auch sehr stark von der Kommunikationstechnologie beeinflusst sein. Also wie komme ich jetzt dazu? Aber eben, ein Chatbot ist sicher keine Lösung dafür. Da werden bestimmt andere Ansprechmöglichkeiten gefragt sein.

#00:19:14-7# I: Alles klar, danke vielmals. Gehen wir gleich zur nächsten Frage. Sagen wir, ich möchte jetzt meine meine Marke verjüngen. Welche Prozessschritte muss ich in dieser Verjüngung durchlaufen? Sind alle Prozessschritt zu erfüllen? Muss man an einem bestimmten Punkt starten und irgendwo aufhören? Wie sieht so ein Prozess der Verjüngung aus?

#00:19:49-2# B: Also zu empfehlen ist, dass man wirklich ganz am Anfang startet und meistens schon beim Businessplan. Also was ist eigentlich der Grund und Zweck. Da gibt es Leute, die sagen, der Grund, eine Marke überhaupt zu haben, ist es eben Kunden zu

haben. Die Methoden sind mannigfaltig da. Da diversifiziert sich ja momentan auch ganz stark die ganze Agenturlandschaft. Die einen machen die Methode, die anderen die Methode. Die Grundzüge sind sehr oft nicht neu, weil sie basieren meistens auf sehr klassischen Prinzipien, die Grundprinzipien. Ob das jetzt die Dreifaltigkeit ist, ob das andere Aspekte sind, die darin rein reinspielen. Aber auch da, es gibt keine pauschale Methode oder pauschalen Prozess. Es ist auch immer sehr abzustimmen, mit wem habe ich es da überhaupt zu tun. Wie funktioniert ein Unternehmen, was ich da jetzt entweder berate oder begleite in so einem Prozess. Aber grundsätzlich kann man sagen, je früher man einsteigen kann, also je weiter vorne man einsteigen kann, desto nachhaltiger wird die ganze Geschichte schlussendlich. Du musst dich bei so einem Thema halt meistens über Organisationsformen unterhalten. Also was für einen Stellenwert hat eigentlich in einem Unternehmen die ganze Markenfrage. Und je tiefer das angesiedelt ist, desto traditioneller sind wir. Wir haben keinen Anspruch, das überhaupt anzufassen wollen. Wir machen, keine Ahnung, Suppenlöffel seit 400 Jahren aus Silber und die Suppenlöffel vor 400 Jahren sind genau die gleichen wie heute. Also habe ich auch keinen Anspruch. Der Anspruch ist, okay, wir brauchen einen Online-Store und einen cleveren Versand. Wir müssen irgendwie noch Marketingmanager haben, die ansprechbar sind, wenn irgendein Junger noch Fragen hat zur Silberlegierung, whatever, I don't know. Wichtig ist zu wissen, wo ist das Thema angesiedelt innerhalb der Organisation und da fängt eigentlich schon die Diskussion an. Weil wir immer noch, das haben wir vorher schon diskutiert, organisatorisch bei Unternehmen meistens sehr altertümlich aufgestellt sind. Also klassische Hierarchiestufen, Silos, und die kommunizieren miteinander, vielleicht auch nicht. Wer steigt wo und wann in so einen Prozess ein. Und da muss man sich schon fragen, ist das überhaupt adaptierbar auf eine Markenverjüngung? Weil die Markenverjüngung neben dem ganzen Branding-Thema und so weiter und so fort, ja auch sehr viel mit Organisation zu tun hat. Und das ist das, was wir vorher diskutiert haben. Was wollen in Zukunft überhaupt Nutzer von der Marke? Mit wem wollen die reden? Wie soll dann so ein Dialog überhaupt passieren? Wie soll ein Charakter von einer Marke überhaupt sortiert werden? Über wen? Und über was? Daher denke ich, es ist in so einem Prozess eigentlich am Anfang immer darüber zu diskutieren, wie wollen wir unsere Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens gestalten, dass das, was wir hier machen, auch später funktioniert und auch eine Stringenz hat auf alle Elemente von so einer Marke.

#00:22:49-1# I: Wunderbar, danke. Angenommen dieser ganze Prozess wurde durchgeführt. Man hat wirklich ganz am Anfang gestartet, so wie du es gesagt hast. Intern sind alle zentralen Prozessschritte erledigt worden. Die Marke ist quasi intern verjüngt worden. Man tritt jetzt nach aussen auf. Welche Hürden, welche Gefahren, welche Probleme können jetzt noch auftreten, welche die Verjüngung negativ beeinflussen oder gar komplett in einen Zusammenfall bringen?

#00:23:25-4# B: Also ich glaube, wenn das passiert, dann hat man schon im Prozess sehr viele Fehler gemacht. Das Abtesten und das Abklopfen von so einer Markenverjüngung in den diversen Prozessschritten ist eigentlich integraler Bestandteil. Es ist relativ verwegend, wenn man meint, man könnte in seiner Küche sein Süppchen kochen und das danach auf dem Marktplatz verteilen und alle haben das Gefühl: Wow, tolle Suppe! Da ist schon immer wieder ein Geschmackstest zu machen, denke ich. Und das kann man über verschiedene Methoden machen, es gibt Marktforschungsmöglichkeiten. Dann gibt es Pilotprojekte, die man machen kann, wo es gar nicht mehr darum geht, ob man die Konnotation macht, sondern dann geht es ja darum, okay, wie funktioniert mein Prozess? Wie funktioniert die Marke? Und dann kann man das abtesten. Innerhalb von so einem Prozess gibt es Möglichkeiten, das zu validieren. Und es sollte eigentlich nicht dazu führen, dass so ein Relaunch oder ein Refresh von der Marke komplett zum Exodus führt. Also mir wäre jetzt kein Beispiel bekannt, wo fundamentale Fehler innerhalb der Marke passieren, wo man jetzt sagt, okay, die sind neu auf dem Markt oder haben sich neu positioniert und frisch aufgestellt, und das hat nicht funktioniert. Wenn du die Marke Siroop nimmst als Online-Store. Die haben meines Erachtens nach schon viel frühere Fragen nicht richtig beantwortet und den ganzen Businessplan eigentlich schon nicht richtig hingekriegt, damit es eine nachhaltige Geschichte wird.

#00:25:08-5# I: Wenn ich kurz auf das zu Beginn angesprochene Beispiel mit Diners Club anknüpfe, die ja mit der Änderung des Slogans gescheitert sind: Kann man dort sagen, dass das Abholen von Feedbacks der Zielgruppe nicht genügend war? Oder woran fehlte es dann, dass sie dort gescheitert sind?

#00:25:30-5# B: Phuu... wenn ich mich richtig erinnere, ist es so eine Geschichte, die irgendwo in den Neunziger und Nullerjahren passiert ist. Dort funktionierte der Markt ein bisschen anders (lacht). Wir haben andere Kommunikationsmittel und eine viel schwerfälligere Zeitlichkeit. Wir sind ja heute im Grunde genommen immer in der ad hoc Kommunikation, also die Wirkung von Aktion und Reaktion ist viel, viel näher aneinander. Das passiert fast im Tagesrhythmus, klatscht das aufeinander. Ich war da nicht beteiligt an dem Prozess, ich habe das Hören sagen, was es als Mysterium in der Branche ein bisschen gibt. Dort gehe ich mal davon aus, dass sicher irgendeine Agentur gab, die sich sehr viele Gedanken darüber gemacht hat. Und die haben gesagt, okay, wir machen das jetzt. Und der Wunsch, warum das zu machen ist, der entzieht sich meiner Kenntnis. Ich gehe mal davon aus, dass es Diners Club nicht schlecht gegangen ist, sondern die haben eigentlich irgendwie nur den Wunsch gehabt, oh, wir wünschen uns jetzt mal zu Weihnachten einen neuen Claim. Was die da alles genau angepackt haben, das weiss ich nicht. Ob die dann irgendwie noch die ganze Markenidentität umgebaut haben oder was auch immer, kann sein, aber kann ich nicht beurteilen. Einfach das Beispiel hat dazu gedient, dass ein Element verändert wurde, und dann die komplette Marke im Grunde genommen in den Abgrund gerissen hat. Die gibt es immer noch. Also,

die haben dann reagiert und haben dann auch gut justiert und dann noch mal begründet und das Ganze geflickt und mit der Zeit das Ganze wieder hingekriegt. Aber es ist schon ein interessantes Beispiel dafür, was das für Auswirkungen haben kann, wenn man sich eben nicht gut informiert und eben abstürzt in solchen Entwicklungen.

#00:27:05-7# I: Dort sieht man glaube ich auch die Macht einer Marke. Ich meine, eine Marke kann ein ganzes Unternehmen in den Ruin stürzen, wenn es nicht wirklich sorgfältig gemanagt wird. Traditionelle Marken: Wie müssen sie mit dem Thema Markenverjüngung umgehen? Betrifft es sie überhaupt? Wir haben vorhin noch kurz Swisscom angesprochen. Wie werden traditionelle Marken von der Markenverjüngung tangiert?

#00:27:42-2# B: Forsche mal im Thema Swisscom, Post, PTT und noch früher. Aber es ist ein Case, den ich nicht kenne. Aber was ich so vom Output her mitgekriegt habe, ist es sicher ein interessantes Beispiel. Und da würde ich empfehlen, dort in die Tiefe zu gehen. Vielleicht kriegst du jemanden von der Post ans Rohr, der dir die Antworten geben könnte, wie so eine Transformation passiert. Ein anderes interessantes Beispiel ist Lego, glaube ich im Jahre 05 oder 06 kurz vor dem Konkurs standen. Und das ist auch sehr, sehr interessant, warum und wie und und was da genau passiert ist. Es gibt auch online verfügbare Fallstudien zu diesem Thema. Müsstest du mal nachgucken. Dort ist es so, dass man den den Auftritt von Lego, also das Logo, wie Lego ist und so weiter und so fort, kaum angepasst hat. Jetzt wird es nicht bewusst noch mal identitär umgebaut. Aber man hat sehr wohl gemerkt, wo sind die Ressourcen der Marke eigentlich hin? Also, Lego war enorm erfolgreich, eigentlich enorm reich. Sie hatten einen eigenen Flughafen, und die sind dann auch irgendwie zu zehnt, irgendwelche Designer, sind nach Tokio an eine teure Messe etc. Sie haben es aber komplett verpasst. Also die Ausgangslage war, dass das Ganze eben nicht geradlinig war. Sie haben angefangen, Sachen zu machen, wie Lego-Kleidung für Kinder, Computerspiele, wo sie nicht dabei waren. Bereiche, in denen sie eigentlich gar keine Kernkompetenz hatten. Produkte in den Markt gehauen, die überhaupt nicht zusammenhängen. Die haben eine Diversität gehabt an Teilen, die sie überhaupt produzieren. Für so eine Markenverjüngung oder Markenentwicklung ist es sinnvoll, da eben die richtigen Leute am Tisch zu kriegen und das ganze Businessmodell noch mal durch zu durchzudenken. Was haben die gemacht? Die haben aber erst einmal gesagt, okay, jetzt ist hier fertig mit rumbasteln. Jetzt muss unser komplettes Portfolio erstmal raus, und wir schmeissen das weg, was sowieso nicht unsere Kernkompetenz ist. Wir reduzieren die Teile auf, keine Ahnung, 5000 Stück oder so, die überhaupt produzierbar sind. Musst du dir mal vorstellen, die müssen jedes Mal so eine Matritze machen. Spritzguss ist das Zeug, auf jeden Fall ein Riesen-Chaos. Und haben dann erst mal aufgeräumt intern. Wenn du intern aufgestellt bist, dass deine Marke funktioniert, dass dein Business überhaupt funktioniert und es überhaupt rentabel sein kann, erst dann machst du dir Gedanken über die nächsten Schritte. Lego arbeitet momentan daran, 100

Prozent recycelbaren Plastik zu entwickeln. Musst du dir mal vorstellen, so ein Legostein, wenn der 50-Jahre alt ist, und ein aktueller - die passen immer noch komplett aufeinander und funktionieren. Die Funktion ist gegeben und mach das jetzt mal mit nachhaltigen Kunststoff. Es ist eine spannende Entwicklung. Und das ist aber jetzt Thema bei Lego bei einer Verjüngung. Sie machen aber andersrum wieder andere Fehler im Moment. Diese ganze Lego-Girls-Geschichte, ist das sinnvoll? Passt das zur Marke? Lego ist traditionellerweise ein Boy-Toy-Brand. Das heisst, der ist für Jungs gemacht und jetzt in der ganzen Thematik von Gender-Diskussionen. Wie soll sich das in der Gesellschaft überhaupt manifestieren? Macht jetzt Lego Schritt und sagt, okay, wir bringen Barbie-Lego auf den Markt? Wir machen jetzt rosarote Lego-Männchen und so weiter und so fort? Nach der Gesellschaftsidentität ist das komplett falsch. Was sind das für Gedanken dahinter? Ich führe viele Diskussionen mit Leuten über das Thema, wenn Marken anfangen solche Geschichten zu machen. Das ist ein Thema von der Markeverjüngung bei Lego, die eben gesagt haben, wir müssen noch Mädchen reinholen. Obwohl Mädchen ja schon längst mit Lego gespielt haben. Die haben es total verpasst, die entsprechenden Marktstudien beziehungsweise Nutzergruppen-Studien zu machen, um herauszufinden, dass es gar nicht nötig ist. Und die müssen kein Sub-Brand machen. Wir müssen keine rosaroten Lego-Mädchen erstellen, passt doch gar nicht in die Lego-Welt rein. Ob das Erfolg haben wird oder nicht, wird man sehen. Aber das wäre jetzt aus der Frage der Markenidentität für mich kontraproduktiv. Ich schweife jedes Mal ab, habe ich das Gefühl.

#00:32:31-3# I: Nein, überhaupt nicht. Es ist ein gutes Beispiel, weil man sagen kann, dass Lego wirklich eine traditionelle Marke ist. Man ist damit aufgewachsen. Und ich sehe es wie du, dass dieser Ansatz vollkommen der Identität von Lego widerspricht. Es werden Massnahmen aufgebaut, die der Markenidentität überhaupt nicht entsprechen.

#00:33:06-2# B: In den 0er Jahren haben sie angefangen, Computerspiele zu entwickeln, bei Lego selber. Die sind weit weg von Computerspielen. Was haben die damit zu tun? Dann haben sie es auch wieder eingestampft. Aber es gibt mittlerweile wieder Computerspiele, weil die gesagt haben, hey, ist ein Business für uns. Wir können das ja lizenzieren, wir geben Ubisoft oder irgendjemandem die Lizenz, dass der Computerspiele machen darf mit Lego-Menschen. Meistens noch im Kontext von etwas anderem. Die bauen ja Universen, wie beispielsweise Lego Star Wars. Ein Computerspiel von ihnen ist ja Lego Star Wars. Musst dir mal vorstellen wie clever das ist, das Risiko auszulagern und sagen, okay, liebe Disney, oder wer auch immer, macht einen Lego Star Wars Game. Und dann hauen die das raus. Funktioniert, funktioniert nicht, wissen wir noch nicht. Und dann irgendwann mal sieht man, ja es funktioniert. Also schießt Lego dann die entsprechenden Produkte nach. Die haben das komplette Risiko für sowas, die ganze Forschung, eigentlich ausgelagert an jemandem, der unter Lizenz dafür noch bezahlt hat,

so was zu machen. Und dann hat Lego die Erkenntnis, Lego und Star Wars, ja das funktioniert. Und dann bringen sie die Produkte. Die haben das früher schon mal im Portfolio gehabt. Aber im Grunde genommen rauszufinden, ob das aktuell zeitgemäß ist und ob es da überhaupt Nutzer dafür gibt, ob es Käufer dafür gibt. Das haben die gar nicht selber geforscht und gesagt, ja, dann probiert ihr das und wenn es funktioniert, dann machen wir auch mit. Und so funktionieren die überall. Das sind Themen, die entwickelt Lego nicht selber, sondern die lagern das aus und kommen dann nach.

#00:34:48-6# I: Ich kann mir aber vorstellen, dass es ein bisschen gefährlich ist. Ganz am Schluss steht immer noch Lego auf dem Spiel drauf. Und wenn das Spiel komplett für nichts ist, ist es immer noch deine Marke, die darunter leidet.

#00:35:04-0# B: Aus der Markenidentität, vielleicht. Aber unternehmenstechnisch, also Unternehmensstrategie, ich habe ja keinen Rappen dafür bezahlt. Ich habe ja Geld eingenommen damit. Und einer Marke wie Lego, die sind super stabil. Denen tut das nicht weh, wenn jetzt ein Lego-Spiel irgendwie nicht funktioniert, vor allem, wenn es von jemandem anderes produziert wird. Die müssen sich Gedanken machen, wie funktionieren andere Märkte. Also, was sind die Themen in asiatischen Märkten, beispielsweise gegenüber europäischen oder nordamerikanischen oder südamerikanischen Märkten? Das ist mehr das Thema, was bei Lego, glaube ich, sehr wichtig ist, wenn die dahin expandieren wollen.

#00:35:44-2# I: Alles klar jetzt noch eine abschliessende Frage. Der Prozess einer Markenverjüngung, ist der irgendeinmal abgeschlossen? Oder wenn man sich mal verjüngt hat, ist es dann getan für die nächsten Jahre? Muss man permanent daran bleiben. Wie siehst du das genau?

#00:36:01-6# B: Das geht dann so die Markenführung rein. Also natürlich, wenn man so eine Markenverjüngung im klassischen Sinn von einem Refresh anguckt, dann gibt es natürlich einen Prozess, der durchlaufen wird. Und dann gibt es da hinten irgendwo einen Outcome von der ganzen Geschichte. Heisst aber nicht, dass man sich dann zurücklehnt und sagt, okay, that's it. Eine Markenführung hat so viele Ebenen und so viele Elemente, die da mitspielen. Und ich glaube, dass ist auch die Frage der Markenidentität, die wir ja auch hier zentral diskutieren. Im Rahmen der Markenverjüngung ist es immer eine Frage der Ressourcen. Dass man sich beispielsweise ein neues Logo machen kann, ist eine Frage der Ressourcen. Und wie sehr kann ich es pushen im Markt. Aber wie funktioniert mein Markenkern von der Identität, dass auch der nicht sakrosankt irgendwo in einen Tresor gepackt wird und dann keine Relevanz mehr hat, weil er dann irgendwo mal geschrieben ist und in der Schublade landet. Das passiert bei sehr vielen. Wir schreiben uns den Golden Circle und dann schön, danke, und dann in eine Schublade. Und dann interessiert es keinen mehr. Das Ziel von seiner Markenverjüngung, beziehungsweise von so einer

Markenführung, ist, dass man alle berücksichtigt, die was mit dieser Marke zu tun haben und die in dieser Marke drinstecken (Mitarbeiter, Nutzer, Kunden, wer auch immer oder diese Marke auch repräsentieren). Und da glaube ich, ist es ein fortwährender Prozess, diese Gruppen bei der Stange zu halten, sich immer wieder zu überlegen, okay, gibt es da Veränderungen? Da sind wir wieder bei der Wechselwirkung, die wir vorhin hatten. Wie kann ich darauf reagieren? Wo tangiert es mich? Welche Elemente muss ich anpassen, welche kann ich anpassen? Wie weit gehe ich zurück? Muss ich mir über mein Businessmodell nochmal Gedanken machen? Ist meine Aufstellung die Richtige? Ist meine Kommunikation die Richtige? Das sind Fragen, die einen, denke ich, täglich bei jeder Aktion von der Marke beschäftigten sollten. Zumindest wenn eine Marke eine anständige Markenführung hat, dann sollte sie eigentlich auch Teil von der Geschäftsleitung, wenn nicht vom Verwaltungsrat, sein, weil es doch sehr strategische Fragen sind. Und da sollte das in einem permanenten Modus hinterfragt und entwickelt werden.

#00:38:13-0# I: Wunderbar, danke. Ja, das waren schon die Fragen. Ich würde sonst jetzt die Aufzeichnung beenden.

Markus Hammer, Creative Director / GL

Unternehmen: Process AG

Datum: Dienstag, der 26.04.2022

Dauer: #00:37:56-4#

#00:00:00-0# I: Ein grosses Dankeschön, Markus, dass du dir die Zeit für ein Interview nimmst. Ich würde sagen, wir starten direkt mit der ersten Frage. Thema Markenverjüngung: Welche Aspekte der Markenidentität dürfen bei einer Markenverjüngung verändert und welche dürfen keinesfalls verändert werden?

#00:00:31-2# B: Grundsätzlich ist das eine sehr komplexe Frage, weil sich Marken im Laufe der Zeit verändern müssen, um in irgendeiner Form aktuell zu bleiben. Dann gibt es das Thema, dass sich Marken manchmal verändern müssen, wenn sie wirtschaftliche Problematiken durchleben. Dann gibt es Marken, die relativ gut funktionieren oder sich positiv verändern, wie die Migros. Die schrauben ein bisschen am „M“ rum in Anführungszeichen, wo wenig gemacht werden muss. Und dann bei der Verjüngung, ich weiss nicht, wo wir da den Split machen müssen. Es gibt zum Thema Markenidentität die Visualität und dann auch die Kultur. Und das sind dann auch zwei Aspekte. Ich glaube grundsätzlich, wenn sich eine Marke emotional verjüngt, das gibt es ja auch, die ganze Kultur in einem Unternehmen, dann ist es wichtig, dass die wichtigen Dinge, die ein Unternehmen ausmacht, nicht verleugnet werden und weiterhin lebendig hält. Sehr oft sind es auch emotionale Konstanzen, wie zum Beispiel, wie arbeiten wir zusammen? Oder sind wir ein Unternehmen, das Fehler zulässt oder kritikfähig ist? Also, damit sind vor allem die weichen Sachen gemeint. Da würde ich immer versuchen, das zu übernehmen, was lebendig ist und den Menschen hilft, da gerne zu arbeiten, wo man ist. Oder auch für neue Menschen, die sich dem Unternehmen anschliessen, Lust zu machen und ein Teil zu werden. Das ist so eher der kulturelle Aspekt. Wenn man über das Formale nachdenkt, ist das Thema Farbe sehr wichtig. Ich würde mir sehr stark überlegen, wenn ich eine Marke visuell verjünge, ob ich die Farbigkeit komplett drehe? Wir hatten gerade heute eine Situation, was hält eine Wortmarke zusammen? Ist es die Schrift oder die Farbe? Oder beides? Es ist immer so ein Trade-Off. Wenn man die Farbe weiterziehen oder leicht modernisieren kann, finde ich das ein riesen Vorteil. Und wenn es einem gelingt, die Typografie nur minimal zu ändern, ist es auch ein super Move. Da hat die Migros zum Beispiel sehr gute Lösungen gefunden. Die Marke entwickelt sich und erscheint in erster Ansicht modern. Nach paar Jahren kann es dann nicht mehr so modern wirken, aber das ist eher ein wenig egal. Sie bleiben bei ihrem orangen „M“ und das wird dann zu einer „M-Bühne“. Da gibt es sehr gute Beispiele, wie man das transformieren kann. Hingegen kann man eine Marke verjüngen, wenn man denkt, eine Marke ist wirklich veraltet. Das hat zum Beispiel Instagram gemacht, die entschieden haben, dass man das komplett ersetzt. Da gab es ja ein riesen Aufschrei, weil Instagram früher die alte

Kamera war. Heute ist es im Prinzip ein Farbverlauf mit einem Icon. Ich fand das einen sehr sauberen und konsequenten Move, sodass man alles kippt, wenn man das Gefühl hat, das hilft einem nicht mehr weiter.

#00:04:34-1# I: Zwei Punkte hätte ich noch. Wenn ich kurz auf das Kulturelle zurück gehe: Kann man dort sagen, dass Markenverjüngung mit organisatorischen Aspekten verbunden ist? Du hast den Einbezug kultureller Aspekte der Mitarbeitenden angesprochen. Inwiefern spielt die Organisationsform eine Rolle oder inwiefern ist die organisatorische Aufstellung von Relevanz, wenn man sich verjüngen möchte?

#00:05:04-2# B: Die Organisationsform ist extrem entscheidend. Wir haben ja vor der Aufzeichnung von Home Office gesprochen. Die ganzen Hierarchien werden viel flacher, weil die jungen Menschen nicht mehr diesen grauen Mann im Anzug wollen, der ihnen Aufgaben delegiert und von dem man Angst haben muss. Das ganze Thema Sexualität und Sexismus ist auch ein grosses Thema gewesen. Die Organisationsform ist wichtig, denn sie macht die Leute gleich, und es wird daran gemessen, wer was leistet beziehungsweise etwas zusammen zu erarbeiten. Dieses „zusammen etwas erarbeiten“ ist essentiell für eine Markenverjüngung. Man muss versuchen, nicht sehr hierarchisch zu agieren, sondern in den Teams das zu erarbeiten. Ein kleiner Hinweis hierzu: Es gibt ja hierzu unterschiedliche Modelle, wo Leute sehr agil arbeiten können. Man wird dann auch als Fachspezialist irgendwo einbezogen. Das finde ich einen sehr modernen Umgang, dass man die Leute für das nutzt, was sie können. Ich finde es aber insofern nicht optimal, weil die Leute immer das machen, was sie können. Es gibt weniger Überschneidungen. Wenn jemand Datenexperte ist, dann darf er die nächsten 15 Jahre über Daten reden. Ein anderer ist UI/UX-Experte, der über Usability-Thematiken spricht. Jeder hat so sein Revier. Für mich das in einer skurrilen Art und Weise eine Silo-Bildung. Ich fände es interessant, das mal aufzubrechen. In solchen Organisationsformen ist auch die Lernkurve ganz anders. Man weiss zwar sehr viel, weil man in gemischteren Teams ist mit verschiedenen Kompetenzen, also man lebt den Austausch, aber die Leute muten es sich selber nicht zwingend zu, etwas Neues zu probieren, weil es nicht in ihrem Wirkungskreis liegt. Da gibt es so ein Spannungsfeld. Ich glaube aber, dass die Organisationsform sehr zentral ist für die Zufriedenheit.

#00:07:24-5# I: Vielen Dank. Einen Punkt der ersten Frage möchte ich nochmals kurz angehen: Welche Aspekte der Markenidentität dürfen bei einer Markenverjüngung nicht verändert werden? Es geht auch ein wenig auf die Authentizität rein. Ab welchem Punkt wirke ich nach aussen nicht mehr authentisch?

#00:07:51-7# B: Ich glaube, alles darf verändert werden. Jede Marke ist anders. Grundsätzlich darf man alles verändern. Nichts ist für immer. Alle Dinge draussen verändern sich. Dementsprechend finde ich, es darf alles angefasst werden. Aber je nach Case würde ich es mir schwer überlegen, alles anzufassen, wie ich vorhin erklärt habe. Beispielsweise macht man nur gewisse Punkte, weil die Kultur im Unternehmen doch stimmt. Ich würde das sehr selektiv herausfinden. Aber ich sehe nichts, das es zu schützen gilt. Vielleicht den Namen. Wenn sich jetzt Google umbenennen würde oder Facebook wird zu Meta. Aber das ist eine Extreme. Das kannst du vielleicht machen als Super-Brand. Aber das ist das Einzige, wo ich mir wirklich überlegen würde, den Namen zu ändern. Aber auch das kann man machen, wenn es hilft. Es gibt auch gute Beispiele.

#00:09:00-4# I: Angenommen, eine Marke ist Markenführerin bei einer älteren Generation. Kann sie auch Markenführerin bei der jüngsten Generation sein, ohne dass sie an Authentizität verliert? Oder ist es eher ein Trade-Off?

#00:09:31-5# B: Ich finde, wenn es einer Marke gelingt, generationenübergreifend zu agieren, ist das wunderbar. Am Ende reden wir ja von Marken in einem kommerziellen Kontext. Klar, kannst du sagen, es gibt jetzt Marken wie die Spitex oder so. Aber auch die wird finanziert. Wenn es aber gelingt, generationenunabhängig Relevanz zu kreieren, finde ich das eine riesen Leistung. Ist natürlich toll für die Marke. Abgesehen von diesen grossen Brands, wie Nike, die bespielen ja sowieso nochmals die Brands selektiv. Nike wird ganz anders gelebt bei einer Gen Z als bei einer Gen X. Eine gute Marke ist gut spielbar und kann Relevanz kreieren. Das ist sehr theoretisch natürlich.

#00:10:34-3# I: Wenn dieser Spagat von der jüngsten zur ältesten Generation gemacht wird, wie gefährlich kann es dann für eine Marke werden? Inwiefern kann dieser Spagat die Authentizität tangieren?

#00:10:51-2# B: Ich glaube, die Gen Z ist sicher picky. Die bleibt jung und die möchte auch Neues. Manchmal ist es für eine Marke von Vorteil, nicht nur die ganz Jungen zu bespielen, weil die sprunghaft sind und reifer werden. Vielleicht findet man mal Instagram scheisse und dann ist es TikTok. Man ist nicht loyal. Wenn es einer Marke gelingt, die ganz Jungen zu bespielen, umso besser, weil dann kannst du die Jungen an die Marke heranführen, wenn sie älter werden. Du konvertierst sie, nimmst die quasi weiter im Lifecycle. Ich finde diesen Spagat nicht so dramatisch. Am Ende, wer bekommt das mit? Du musst mit deinen Eltern darüber sprechen, damit ihr herausfindet, dass ihr den gleichen Brand gleich cool findet. Und dann kann es sein, dass du dann den Brand ein bisschen scheisse findest (lacht). Aber das ist auch egal, weil einige Brands sind für Kulturen und Generationen geil. Beispielsweise die On-Schuhe. Du kannst auch nicht sagen, dass Adidas scheisse ist, weil es die Alten auch tragen. Die entwickeln sich ja

massiv und machen auch neue coole Sachen für alle Generationen. Ich finde es nicht schlimm mit diesem Spagat.

#00:12:29-3# I: Top, vielen Dank. Wie kann man bei einer Markenverjüngung oder bei einer Markenverjüngungsmassnahme feststellen, dass man widersprüchlich wird?

#00:12:37-8# B: Wie meinst du widersprüchlich?

#00:12:41-2# I: Damit ist gemeint, dass beispielsweise eine Markenverjüngungsmassnahme zu weit geht und der Identität widerspricht. Oder in der Wahrnehmung der Rezipienten als Widerspruch wahrgenommen wird.

#00:13:01-8# B: Also bezüglich jung sein wollen oder modern? Worin äussert sich der Widerspruch?

#00:13:07-7# I: Bezüglich die Gen Z erreichen zu wollen, also der Annäherung an die jüngere Generation.

#00:13:22-1# B: Also, mal überspitzt, das ist auch sehr doof ausgedrückt: Wenn sich eine Marke verjüngen will und glaubt, man müsste das extrem der Gen Z recht machen, dann glaube ich, dass man nicht begehrt wird. Brands, wie Gucci und Balenciaga und so weiter, haben gar nichts mit der Gen Z zu tun. Es gibt irgendwelche Rapper, die es sich das plötzlich leisten konnten. Dann gab es extra Print-Motive und die Logos wurden grösser. Das hat sich dann immer mehr adaptiert. Aber eigentlich muss eine Marke nicht zwingend Rücksicht auf die Gen Z nehmen, um Erfolg zu haben. Es klingt vielleicht falsch, aber ich denke, einige Marken fahren vielleicht besser, wenn sie einfach ihr Ding machen, und sie die Gen Z irgendwann entdeckt. Vielleicht ist es eher die Frage, wie entdeckt die Gen Z eine geile Marke, und nicht, wie muss sich eine Marke anziehen, damit die Gen Z denkt, diese Marke sieht jetzt fancy und cool aus. Weisst du wie ich meine? Ich glaube, es ist viel mehr die Frage, wie findet man Zugang zu einer Marke und weniger, muss sie sich umziehen.

#00:14:30-6# I: Den Spiess einfach umkehren (lacht).

#00:14:34-2# B: Natürlich! Ich meine, die besten Brands werden von einer sehr jungen Zielgruppe sehr begehrt. Ob das Cloé ist oder andere Fashion Brands, wie Louis Vuitton, das müssen wir gar nicht diskutieren, die gibt es schon seit 100 Jahren. Da haben die Jungen zu den Marken gefunden, und nicht die Marken zu den Jungen. Natürlich geht das Hand in Hand, und Marken versuchen mal mit ausgefeilten Ideen oder Kooperationen sie

zu erreichen. Das sind sicher Massnahmen, die den Marken geholfen haben, Relevanz zu kreieren bei den Jungen, aber ich glaube, die Marken fahren besser, wenn sie sich nicht zu stark verbiegen. Zum Beispiel Gucci oder andere Brands müssen versuchen, sich den Jungen ein bisschen zu entziehen, damit sie nicht an Attraktivität bei den Jungen verlieren. Die Jungen werden dann auch drei, vier Jahre älter und wollen dann doch noch weiterhin die Produkte. Es ist gefährlich, dass man nur aktuell ist für eine kurze Zeit, aber dann nicht mehr hipp. Dann bist du raus und das wäre natürlich fatal.

#00:15:50-4# I: Würdest du diesen Ansatz traditionellen Unternehmen empfehlen? Du hast vorhin Louis Vuitton mit 100 Jahren Tradition angesprochen. Macht es für traditionelle Unternehmen Sinn, die Gen Z an sich zukommen zu lassen, anstatt dass man sie aktiv angeht?

#00:16:07-7# B: Nein, ich glaube, man muss sie aktiv angehen. Aber ich würde gucken, wie stark man die eigene Marke verwässert. Wenn beispielsweise Louis Vuitton sagt, das fing mal an, dass sie diese Pattern in anderen Farben geprintet haben. Das wurde immer mehr. Die haben sich ein bisschen geöffnet. Vom Stil wurden sie jünger, aber du hattest trotzdem nicht das Gefühl, dass sie jetzt eine skandinavische Hipster-Marke sind. Es war am Ende des Tages immer noch ein sehr teurer Brand. Da liegt die Begehrlichkeit stärker im Preis und weniger im Design. Das ist ein wenig paradox. Vielleicht hast du dann einen ganz anderen Hebel. Du erkennst den Brand und du weisst, es ist teuer. Und dann hast du vielleicht auch einen Hebel, der begehrt sein kann. Zum Beispiel auch die Hip-Hop-Kultur, seit Social Media reinprasselt, ist es eine andere Qualität geworden. Beispielsweise kosten jetzt Schuhe Tausende von Franken. Das ist krass, wie es anders gelebt wird. Wobei aber Brands wie Nike das ganz anders machen als Louis Vuitton. Louis Vuitton wird schon jünger, aber nicht richtig. Sie entziehen sich dem ein bisschen, weil sie einfach bekannt sind. Und Nike macht das extrem offensiv. Jetzt vor allem mit dem ganzen Metaverse und NFT. Da kommt unglaublich viel. Der virtuelle Konsum von Brands, das ist nochmal eine ganz andere Liga. Aber das ist far away von Marken. Das sind dann einfach diese Super-Brands, die das bespielen können. Und von Migros willst du doch keinen NFT-Sneaker. Vielleicht findet man das eine Woche lustig, weil es den Migros-Budget NFT-Sneaker gibt. Das hat aber wie gesagt mit normalen nichts mehr zu tun. Das ist eine Form von Entertainment. Das ist eine ganz andere Thematik, wie sich dann Marken im virtuellen Raum verhalten. Da können die wenigsten partizipieren.

#00:18:52-6# I: Top, wunderbar. Ich würde sagen, wir gehen gleich zur nächsten Frage: Gibt es Marken, die nicht transformierbar sind oder die sich nicht verjüngen lassen?

#00:19:05-7# B: Ja, ich glaube, das gibt es. Das könnten bestimmte Uhrenmarken sein. Also, klar, vielleicht machen sie mal ein neues Modell. Vielleicht wird es dann ein

bisschen feiner und schmaler. Auch in Bezug auf das Thema Gender könnte man sagen, man baut jetzt Uhren, die weniger männlich oder weiblich sind. Es gibt immer Strömungen, wie man schrauben kann, aber ich denke, so wirklich sehr luxuriöse Brands, dort kann ich mir vorstellen, dass sie ein bisschen in ihrer Zeit gefangen sind. Oder blöd gesagt, warum sollst du einen Olivenölproduzenten verjüngen? Da macht sich eine alte, schöne Olivenölflasche gut in jeder modernen Küche. Manche haben das einfach nicht nötig. Die Menschen sehnen sich auch ein bisschen an Zeitlosigkeit. Das manifestiert man dann, indem man vielleicht Dinge kauft, die erschreckenderweise so tun, als würden sie 50 Jahre gleich aussehen, obwohl sich die Olivenöletiketten bestimmt transformiert haben.

#00:20:25-9# I: Also sprich, Markenverjüngung ist nicht zwingend für alle Marken durchführbar? Beispielsweise hast du vorhin die Einschränkung der Uhrenmarken erwähnt. Werden solche Marken zukünftig erfolgreich sein, auch wenn sie sich nicht verjüngen können?

#00:20:55-6# B: Vielleicht dreht jetzt ein Uhrenhersteller am Logo oder sie machen die Wortmarke ein bisschen feiner oder anders. Dort glaube ich schon, dass man verjüngen kann. Aber die Modelle, wie Uhren beschaffen sind, wie sie gebaut sind, das Herzstück ist ja die Bauart. Aber jetzt kannst du sagen, natürlich, vielleicht ist sie gefasst, hat ein Armband und einen Stil und Gehäuse. Am Produkt kann man bestimmt an Nuancen schrauben. Aber warum sollst du Chanel verjüngen? Okay, ich finde die Klamotten auch nicht extrem geil. Aber die fahren einen komplett anderen Kurs. Die machen praktisch gar nichts für Junge, finde ich. Die machen das sehr selektiv. Sie versuchen zeitlos zu sein und zu bleiben. Natürlich gibt es dann Farben, die ein bisschen jüngeres Publikum ansprechen, aber ich glaube, die verjüngen doch ein bisschen anders. Das ist viel subtiler. Man könnte vielleicht sagen, alle Marken können verjüngen, aber manche äusserst subtil. Und nicht jede Marke hat den gleichen Spielraum. Eine Uhrenmarke muss anders verjüngen als ein Schuhhersteller, weil es das gar nicht kann. Nike baut 200 neue Modelle und ein Uhrenmodelle fummelt jahrelang an einer Linie, bis eine neue Kollektion rauskommt.

#00:22:30-4# I: Danke vielmals. Welche Prozessschritte muss eine Marke in einer Transformation zur Verjüngung durchlaufen? Und sind alle Prozessschritte einzuhalten?

#00:22:46-5# B: Natürlich gibt es die üblichen Prozessschritte mit der ganzen Positionierung und den Modellen, wie man eine Marke aufbaut. Geht man über das Modell XY? Geht man über das Purpose-Prinzip? Was ich glaube, was man nie sollte, sind Dinge zu überspringen. Zuerst geht es bei einer Transformation immer darum, eine Analyse der Gegenwart zu machen. Was sind die Stärken, was sind die Schwächen, wo

gibt es Potenziale? Das muss man machen, den Status Quo zu erarbeiten. Wo gibt es Luft und Handlungsbedarf, das muss man immer machen. Dann glaube ich, geht es darum, das neu zu schärfen, ob das jetzt eine neue Konzeption am Purpose oder eine feine Anpassung ist. Du fängst dann auch an über formale Dinge nachzudenken, wie sich so etwas äussert. Dann hast du vielleicht verschiedene Workstreams aus dem strategischen Teil, wo du überprüfst, was das für kulturelle Themen bedeutet. Wie tragen wir das im Employer Branding durch die Marke? Wie tragen wir das beim Logo ein oder bei den Sekundärfarben in Powerpoint-Vorlagen? Ich glaube, die Schritte sind die Gleichen. Man hat einfach an gewissen Stellen ein anderes Gewicht, je nachdem was die Handlungsfelder sind, die es zu bearbeiten gilt. Vielleicht macht man eine Befragung, um aufzuzeigen, was die Innen- und Aussensicht ist. Vielleicht hat der CEO auch noch was zu sagen. Aber wichtig ist auch, wie sehen es die Menschen nach aussen. Vor allem bei B2C-Brands ist das sehr wichtig, dass man sich überlegt, was da passiert, ohne sich verunsichern zu lassen. Vielleicht ist es mehr eine Bestätigung, um zu sehen, ob sie das Gleiche sehen oder fühlen. Oder sie merken, dass man irgendwo nicht so klar ist. Aber die Prozessschritte sind ungefähr die Gleichen.

#00:25:06-2# I: Du hast gesagt, du empfiehlst es nicht, einen Prozessschritt zu überspringen. Welche Gefahren können entstehen, wenn eine Marke im Verjüngungsprozess einen Prozessschritt überspringt oder komplett weglässt?

#00:25:18-5# B: Der erste Prozessschritt ist das ganze Thema Verständnis, wir haben das früher „Verstehen“ genannt. Dort geht es darum, zu verstehen, wo wir stehen, wer wir sind, zu wissen, was gut und schlecht läuft. Wenn man das weglässt, jetzt überspitzt den ganzen Analyse- und Kopfteil mit dem strategischen Teil angehängt, dann bist du am Schluss in einem formalen Kontext gefangen. Dann wirst du etwas nur visuell lösen. Das kennt man ja auch, dass Firmen sich nur neu anmalen, aber die Kultur im Hintergrund immer noch die Gleiche ist. Wenn du eine Marke insgesamt betrachtest, musst du sehr gründlich abklären und abzuschätzen, was es zu tun gilt. Dann hast du die verschiedenen Layer, wo du sagst, was sind die weichen Komponenten, was sind soziale Themen, was sind Handlungsthemen Richtung CI/CD etc? Dort machst du eigene Workstreams. Ich glaube, es ist extrem wichtig, die ersten Schritte gründlich zu machen, weil du dann hinten raus einen guten Job machst. Wenn du mit Leuten arbeitest, also mit Mitarbeitenden zum Beispiel, hast du den Vorteil, dass sie diese Veränderungen tragen, weil sie involviert sind. Das ist auch ein kultureller Aspekt. Sie sind damit Teil der Veränderung. Deshalb denke ich, man sollte nichts weglassen, sondern eher weniger von manchen Dingen machen, die es logischerweise nicht braucht. Aber weglassen würde ich nichts.

#00:26:58-7# I: Danke dir vielmals. Angenommen, alle Prozessschritte zur Markenverjüngung wurde nun abgeschlossen. Man geht mit der Verjüngung in den Markt. An was kann die Verjüngung jetzt noch scheitern?

#00:27:19-1# B: Auf was für einen Unternehmenstyp beziehst du das?

#00:27:23-4# I: In meiner Arbeit wird jetzt keine bestimmte Marke oder kein bestimmtes Unternehmen analysiert. Wenn es dir aber einfacher geht, kannst du sonst eine beliebige Branche nehmen.

#00:27:36-8# B: Ja gut, aber schau jetzt, wenn ich beispielsweise eine Versicherung habe, ist es faktisch so, dass jeder Schweizer versichert ist. Dann gibt es im Herbst die Versicherungsverwechslung und irgendwelche Kampagnen. Dann werden ein paar Prozentpunkte an Versicherern hin und her geschoben. Da scheitert gar nichts. Da kann das Logo schlechter geworden sein, der Schaden kann relativ klein sein. In gewissen Branchen ist zu wenig Dynamik. Bei einem Automobilhersteller zum Beispiel kann ich mir vorstellen, dass wenn du die Markenidentität schlecht oder falsch machst, dann geht das bis auf die Baumodelle zurück. Es wird ja nicht verjüngt, nur weil man für die Jungen sein möchte, sondern man kann ja auch für ältere Gruppen verjüngen. Wenn Opel, BMW oder Skoda die Verjüngung verfehlen, denke ich, dass es einen massiven Impact haben kann, sodass die Leute die deinen Brand und deine Automodelle nicht mehr attraktiv finden. Ich glaube, das kann krasse Ausmasse ausnehmen. Deshalb bin ich der Meinung, dass man Marken nie zu krass verjüngen sollte. Das ist Punkt ein, den ich erwähnt habe. Ich glaube, du kannst stark und viel verjüngen, wenn du fast gezwungen dazu bist, weil du kommerziell Probleme hast oder es der Firma finanziell schlecht geht. Ansonsten würde ich die Marke nur verjüngen, damit es subtiler vor sich geht und beständig bleibt. VW macht das sehr stark. Klar, jetzt hat man die Wortmarke, sieht die aus wie eine Krawatte oder nicht? Aber am Ende des Tages ist alles feiner gezeichnet, die Marke ist moderner und weniger aufdringlich. Da sind gute Leute am Werk. BMW hat ein Redesign gemacht, dort finde ich das Logo nicht gelungen. VW hat das aber super gemacht. Die hatten aber noch den Abgasskandal und dann auch andere Probleme gehabt, das sich auf die Marke abfärbt. Wenn man es gut und überlegt macht, scheitert nichts, weil man ja nicht alles ändert. VW hat ja weiterhin gleiche Produkte, die bauen ja nicht alles neu. Ich glaube schon, dass bei einem kleineren Autohersteller, der zu viele speziellere Modelle macht, wie es beispielsweise früher Renault gemacht hat, ein Teil des Volumens wegbrechen kann. Auch wenn die Marke nach aussen schlecht vom Look and Feel gestaltet ist, kann das negative Auswirkungen haben.

#00:30:48-9# I: Welche Gegenmassnahmen würdest du bei einem Scheitern empfehlen oder welche Gegenmassnahmen bestehen überhaupt? Klar, es hängt auch ein wenig von der Ursache ab.

#00:31:03-6# B: Klar, es hängt stark vom Typ des Brands ab. Aber ich glaube eine Gegenmassnahme wäre, dass man manche Dinge testet. Bei gewissen Themen wie

Produkten würde ich nie alles zu krass testen, weil wenn du Menschen fragst, wie sie es gerne hätten, sagen sie meistens Dinge, die es schon gibt oder wo Referenzen existieren. Der potenzielle Käufer oder Konsument hat sich nicht überlegt, was sonst noch cool wäre, sondern er vergleicht mit Bestehendem. Dementsprechend ist Testing auch ein gewisses Störfaktor für Innovation. Zu viel Testing macht vieles kaputt. Wenn wir zurück blicken und schauen, was die grössten Innovationen sind, dort wurde gar nichts getestet. Dort wurde einfach mal gemacht. Man hatte Erfolg oder man ist gescheitert. Das ist halt der Preis. Entweder es gelingt oder du verschwindest. Auch in der Technologie. Eine XBOX wurde auch einmal gebaut und verkauft. Die Leute haben das dann angenommen und gezockt. Wäre es ein schlechtes Produkt, hätte es sich selbst erledigt. Eine Gegenmassnahme für eine Marke, die es schon gibt, wenn es keine Neulancierung oder kein Neuprodukt ist, ist das Testen in bestimmten Gruppen. Ob das in Fokusgruppen stattfindet, ob qualitativ oder quantitativ. Es ist wichtig, dass man ein bisschen am Kern arbeitet und nicht nur intern. Ich würde das schon mit den Rezipienten einmal durchspielen. Das würde ich unbedingt empfehlen. Für Innovationen, digitale Ideen, kannst du schon testen, aber es ist so schwierig, weil du damit das Potential vernichtest.

#00:33:18-2# I: Danke vielmals. Wir haben das vorhin schon ein bisschen mit Louis Vuitton angesprochen. Wie müssen sich Marken, die sich als traditionell positionieren, mit dem Thema Markenverjüngung umgehen?

#00:33:39-0# B: Ich würde ihnen raten, sehr subtil zu verändern, ausser sie sind sehr verstaubt. Dann würde ich wirklich überlegen, wo ist ein grösserer Hebel? Machen sie jetzt etwas an einer Kollektion oder schrauben sie an einem Produkttyp. Aber ansonsten würde ich das sehr subtil machen. Ich glaube, der Kunde findet auch zur Marke. Klar muss man Geld in die Hand nehmen, um gesehen zu werden, aber ich glaube trotzdem, wenn du ein gewisses Standing hast, kann es schon sein, dass die jungen Menschen durch eine gute Qualität zu dir finden. Die Leute beschäftigen sich dann mit einer Marke und wenn jemand ein Bedürfnis hat, eine andere Art von Seife zu kaufen, dann wird er sich dazu schlau machen. Nur weil eine Marke jetzt eine Farbe geändert hat oder lauter geworden ist, muss es nicht sein, dass man sie deswegen mehr liebt. Es ist ein subtiler Grad und sehr abhängig von Branche und von Angebotstyp.

#00:35:10-5# I: Wenn ich etwas aus diesem Gespräch mitgenommen habe, dass ist es sicher das Wort „subtil“ (lacht). Kannst du mir erklären oder verdeutlichen, was du unter subtil verstehst?

#00:35:19-7# B: Mit „subtil“ meine ich auf eine sehr feine Art und Weise. Also, sehr überlegt, sehr fein und sehr bewusst. Dieses Bewusstsein, warum man die Dinge tut, ist sehr wichtig. Manchmal sind es sehr kleine Nuancen, wie man etwas verändert, und nicht immer der grosse Wurf. Ich sage jetzt mal, Instagram ist ein Extrem. Da war gar nichts

subtil. Dort hat man komplett gelöscht und neu gebaut. Dort finde ich es aber gut. Aber bei vielen Marke denke ich schon, dass man sich Zeit nimmt, über die Dinge nachdenkt und dann im Detail justiert und verfeinert. Es ist eine eher feinere Arbeit und kein lauter Prozess. So meine ich das.

#00:36:17-7# I: Vielen Dank für die Erläuterung. Und noch die Abschlussfrage: Ist der Prozess der Markenverjüngung irgendeinmal abgeschlossen? Wie siehst du das?

#00:36:41-3# B: Ich glaube nicht. Vielleicht ist das Wort „Verjüngung“ ein bisschen unglücklich, weil Verjüngung heisst immer jung sein müssen/wollen. Ich glaube der Punkt, dass sich Marken ständig entwickeln müssen, ist nie abgeschlossen. Das kann Verjüngung sein, das kann aktuell bleiben sein, das kann relevant bleiben sein. Ich glaube nicht, dass das jemals abgeschlossen ist. Es muss immer daran gearbeitet werden, dass eine Marke aktuell und begehrt bleibt, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die potenziellen Konsumenten. Ansonsten kann es sein, dass man wirklich zu alt wirkt und einmal verstirbt, wie alte Schreibmaschinen oder Nokia, die den Trend verschlafen haben und dann verschwunden sind.

#00:37:56-4# I: Top, wunderbar. Vielen Dank für deine Antworten. Ich beende somit hiermit die Aufzeichnung.

Peter Schäfer, Chief Strategy Office / Management

Unternehmen: Serviceplan Suisse AG

Datum: Mittwoch, der 27.04.2022

Dauer: #00:59:37-2#

#00:00:08-2# I: Wunderbar, dann sollte die Aufzeichnung jetzt auch gestartet sein. Und ich würde vorschlagen, wir beginnen direkt mit der ersten Frage. Thema Markenverjüngung: Welche Aspekte einer Markenidentität müssen bei der Verjüngung beachtet werden und welche dürfen keinesfalls verändert werden?

#00:01:14-4# B: Jede Marke hat etwas, woran sie glaubt. Und jede Marke hat einen Grund, wieso sie existiert. Aus Sicht normaler Menschen, nicht aus Sicht einer Marketingpositionierung. Eine Marke wie Zara glaubt an die Demokratisierung der Mode. Eine Marke wie Disney, egal ob sie Filme produzieren oder auch ob sie Merchandise verkaufen, glaubt an Träume. Leute müssen träumen. Und alles, was die Marke macht, hat mit dem zu tun. Das ist das „Warum“ der Marke. Wieso existiert die Marke überhaupt? Modern redet man über Brand-Purpose. Aber das darf man auf keinen Fall ändern. Ich nehme ein weiteres Beispiel, das mir jetzt gerade einfällt. Dove. Darum hat sich die Marke erfolgreich positioniert vor zehn bis 15 Jahren. Ich glaube nicht, dass jede Frau und jeder Mann so lange wie möglich so jung aussehen muss, sondern sie sagen, dass jede Frau und jeder Mann natürlich schön ist. Und das leben sie auch. Zum Beispiel sieht man das auch. Plötzlich gibt es auch Frauen mit flachen Brüsten in Werbekampagnen von Dove. Und es gibt auch mal schwarze Frauen. Und das war jetzt vor der Zeit, als heute, wo jetzt über Gender, Diversity und so weiter, geredet wird. Das ist etwas, an das die Marke glaubt. Das darf man keinesfalls ändern. Woran glaubt die Marke, wieso existiert sie, was die Markenidee? Ich sage zu meinen Schülern immer, die grosse Idee der Marke. Das Zweite, das man nicht ändern darf, ist sicher, glaube ich, das Versprechen der Marke. Bei einer Marke wie Volvo, würdest du mir bestimmt sagen „Sicherheit“, so wie alle Schüler das bei mir machen. Aber wie man Sicherheit aus Gen X oder Gen Z Perspektive interpretiert, ist ganz unterschiedlich. Aber man darf das nicht ändern. Bei einem kleinen Modell redet man mehr über Single-Perspektive von Sicherheit. Bei einem grösseren Auto redet man wahrscheinlich mehr als Familiensicht, aber man redet immer. Das ist das Zweite, das darf man nicht ändern. Ich bin der Meinung, dass man die akustischen und visuellen Identitätsmerkmale sehr wohl ändern darf. Ich finde, dass das, was man sagt, wichtiger ist, als wie man es sagt. Das heisst, Identität im Sinne von visuell und akustisch, finde ich, kann man ändern. Ich bin seit sehr vielen Jahren in diesem Business. Und ich habe einige Repositionierungsprozesse durchgemacht. Und das kann man schon ändern. Auch die Markenpersönlichkeit oder die Tonalität der Marke, die kann man auch ändern. Also Markenidee. Und dann das Letzte, das man nicht ändern darf, ist die Herkunft der Marke. Ovomaltine hat sich über sehr

viele Jahre immer wieder neu erfunden. Das Beispiel ist dir wahrscheinlich nicht neu. Herkunft von der Marke ist Malzextrakt von Dr. Wander. Du kannst es nicht besser, aber länger. Gib niemals auf. Es wird immer wieder neu interpretiert. Das darf man auch nicht ändern. Markenherkunft und Markenversprechen darf man nicht ändern. Die eigentliche visuelle Identität, glaube ich, Priorität zwei, das dürfte man ändern. Und die Tonalität oder die Persönlichkeit, wie sich die Marke verhält, das kann man ändern, wenn es eine Repositionierung ist.

#00:06:09-2# I: Wunderbar. Danke vielmals für die ausführliche Antwort. Gehen wir gleich zur Frage Zwei. Angenommen, eine Marke ist Markenführerin bei einer beliebigen älteren Generation, und die Frage ist hier, kann es auch gleichzeitig Markenführerin bei der Gen Z sein, ohne dass sie an Authentizität verliert? Oder muss man sagen, okay, ich fokussiere mich jetzt auf eine spezifische Altersgruppe, auf eine spezifische Generation?

#00:06:48-9# B: Ich glaube, es ist eine Frage, welche Werterhaltungen geteilt werden. Wir arbeiten sehr eng mit Swisscom auf diese Themen zusammen. Bei Swisscom wissen wir, dass gerade die Gen Z und der jüngere Teil der Altersgruppe U40 sehr viele gemeinsame Werterhaltungen haben. Diese Leute finden zum Teil die gleichen Marken toll. Marken werden nach ihrer Popularität und nach dem Vertrauen, den sie in der Marke haben, bewertet. Die Werterhaltungen sind aufgrund von verschiedenen Faktoren sehr, sehr ähnlich. Wenn ich jetzt Gen X nehme, also meine Generation, wir hatten ja geglaubt, wir retten die Welt. Und wir sind verantwortlich und so weiter. Gerade dieses Thema ist jetzt weniger bei den Millennials, aber sehr stark bei der Gen Z ausgeprägt. Es heisst, das Thema Nachhaltigkeit ist extrem wichtig. Das Thema Diversity ist extrem wichtig. Man sieht auch in dieser Generation, dass sie alle Marken bewundern, die wir in der Gen X bewundert haben, weil wir geglaubt haben, sie verkörpern genau das. Vor allem im Modebereich ist das der Fall. Marken, wie Supreme und so weiter. Ich glaube, das ist wirklich möglich. Wenn man Vertreter einer Generation fragt, was die wichtigsten Werterhaltungen für dich als Generation sind, dann ist es bei den Jungen, also Gen Z, aber auch bei Gen X sehr oft Verantwortung. Es ist Nachhaltigkeit. Es ist Inclusive, Diversity und so weiter. Diese Themen hat es damals schon gegeben. Das ist sehr ähnlich. Die Einzigen, die aus der Reihe tanzen, sind die Millennials, also 25 bis 42-Jährige. Die haben andere Werte, die sehr stark materiell orientiert sind. Die sind nicht sehr ähnlich bei den Marken. Es gibt auch andere Ausprägungen, was bestimmte Themen betrifft. Das sehen wir auch. Aber die Werterhaltung muss übereinstimmen. Viele Retro-Brands, vor allem in der Modebranche, leben jetzt auf bei den Jungen, weil sie genau die Werte verkörpern, die auch eigentlich Gen X Werte sind. Bei Millennials weniger.

#00:10:05-4# I: Also, gemeinsame Werte identifizieren, gemeinsame Werte ausleben, damit mehrere Generationen angesprochen werden können?

#00:10:16-3# B: Genau, das hat mit der Persönlichkeit von einem Brand zu tun. Wenn man jetzt auf Instagram geht und plötzlich ist ein Brand berühmt, dann fragt man sich, wieso dieser Brand jetzt seit gestern berühmt ist. Und wenn man dem dann auf dem Grund geht, sieht man, dass es tatsächlich mit den Werterhaltungen zu tun hat.

#00:10:41-2# I: Wunderbar, vielen Dank. Wie kann man bei einer Markenverjüngung feststellen, dass man ab einem gewissen Zeitpunkt widersprüchlich wird?

#00:10:52-7# B: Das ist eine einfache Frage, im Gegensatz zu den ersten zwei. Das kommt vor, wenn man den Brand-Purpose nicht mehr lebt. Wenn das „Warum der Marke“ nicht zum Ausdruck kommt, wird sie widersprüchlich. Es ist kein Marketingproblem. Alles, was eine Marke macht, muss an einem Glauben festhalten, warum existiert diese Marke aus Sicht normaler Menschen? Und sobald sie das nicht mehr macht, wird sie widersprüchlich. Dove kann jetzt nicht plötzlich, nachdem sie über 20-Jahre sagt, jede Frau ist natürlich schön, in Erscheinung treten wie Christian Dior oder Louis Vuitton, wo wir das Gefühl haben, diese Marke ist geil. Sie will, dass alle jung bleiben und wie die Kardashians sind und so weiter. Dann wird die Marke nicht mehr glaubhaft sein. Und dann wird sie widersprüchlich. Die erfolgreichsten Marken sind die, die festhalten, was sie glauben. Wieso existieren sie? Das hat nicht immer mit dem Produkt zu tun, das hat mit einer Vision zu tun, wieso eine Marke existiert. Und das sind die erfolgreichen Marken. Leute, die diese Vision oder diesen Purpose verstehen, werden zu dieser Marke halten. Und das ist generationenübergreifend. Sobald eine Marke von dem abweicht, wird sie widersprüchlich. Und das ist tödlich für eine Marke, wenn das passiert.

#00:13:03-7# I: Kann dieser Purpose auch mal veralten? Also, dass man sich dann die Frage stellen muss, ob unsere Vision überhaupt noch zeitgemäss ist? Vielleicht müssen wir uns neu orientieren? Kann so ein Sachverhalt auch zum Vorschein kommen?

#00:13:27-5# B: Der Purpose kann veralten. Aber es darf nicht im Ursprung zur grossen Idee der Herkunft der Marke stehen. Ich habe vorhin Ovomaltine erwähnt. Diese Marke erfindet sich immer wieder neu. Aber sie verlässt nicht die Herkunft der Marke. Sie bringt das anders zum Ausdruck. Heute ist es eine Marke, die im Bereich E-Sport und Gaming sehr stark ist. Das war vor 15 Jahren anders. Da gab es auch eine andere Tonalität. Ovomaltine hatte auch eine andere Markenpersönlichkeit als heute, welche heute sehr stark auf Junge ausgerichtet ist. Das ist alles okay, die Herkunft der Marke kann sich verjüngen. Marken werden ja aus einem Grund erfunden. Die darf man nicht verlassen. Die muss immer widerspiegelt werden. Man es nicht besser, aber länger. Oder, gib

niemals auf. Wenn man die Historie über 40-50 Jahre anschaut, ist Ovomaltine immer bei dem geblieben, aber immer wieder anders. Es gibt ein anderes Beispiel. Oder das ist eine super Case Study für dein Thema. Das bringe ich auch oft als Dozent. Das ist Singapore Airlines. Da gibt es dieses Singapore Girl. Das erfindet sich immer neu, aber der Punkt ist, dass das Singapore Girl für etwas steht. Das steht für die Verbindung zwischen Ost und West wie kein anderes asiatisches Land. In den 60er-Jahren hatte man visuell ein anderes Singapore Girl als heute. Heute hat man eine mehr westliche Form von dieser Stewardess, diesem Singapore Girl. Und es ist eine wunderbare Case Study für deine Arbeit, wo du schreibst. Es ist seit den 60er-Jahren dokumentiert, und man sieht immer wieder, wie sich diese Frau geändert hat, wer das Singapore Girl ist. Aber man ist nie weg gekommen von der ursprünglichen Positionierung der Marke Singapore Airlines.

#00:16:06-5# I: Sehr spannend. Ich muss bestimmt mal ein einen Blick darin werfen.

#00:16:10-2# B: Die muss du unbedingt reinnehmen. Weisst du, wenn ich jetzt dein Dozent wäre und du würdest diese Arbeit machen und das Beispiel wäre nicht drin, würde ich das nicht so gut finden (lacht).

#00:16:18-2# I: (lacht). Dann muss es wohl definitiv reinnehmen, vielen Dank. Gibt es deiner Meinung nach Marken, die sich nicht transformieren oder verjüngen lassen?

#00:16:34-8# B: Ich glaube, jede Marke lässt sich verjüngen. Solange man, das hatten wir in der ersten Frage, den Purpose, das Versprechen und so weiter, nicht verändert. Es gibt unzählige Beispiele. Wie Migros auch immer aussieht, die hatten ja einige Logo-Änderungen, und Coop hatte das auch, aber sie gehen nicht vom Ursprungsgedanken weg. Migros geht nicht vom Ursprungsgedanken von Duttweiler, oder alles was die Hausfrau oder der Hausmann braucht, weg. Heritage der Marke ist immer gleich geblieben. Solange das gleich bleibt und auch der Purpose, dann glaube ich, kann man jede Marke verjüngen. Nehmen wir mal eine Modemarke, beispielsweise Gucci. Gucci ist jetzt wieder bekannt geworden durch den Film dieses Jahr. Aber der Kern von dieser Marke ist gleich geblieben. Das ist ein gutes Beispiel, die wenig eingefahren sind bei den Generationen. Also, Gen X und Gen Z teilen die gleichen Werterhaltungen, was diese Marke betrifft. Jede Marke lässt sich verjüngen, das zeigen die Modemarken. Aber sie bleiben bei ihrem Kern. Und die, die es nicht können, das ist eine Sache der Markenarchitektur, die erfinden eine neue zweite Marke. In dem Moment, wo man eine ganz neue Zielgruppe und ein ganz neues Preissegment bedient, muss man von der Markenarchitektur sich überlegen, brauche ich eine neue Marke? Kann ich überhaupt noch mit der existierenden Marke mein Stammpublikum bedienen oder brauche ich eine neue Marke? BMWs ist mein Kunde. BMW steht für Freude am Fahren. Aber BMW M steht für etwas ganz anderes. Und mit BMW M wird man nie diese Leute abholen. Man hat dafür eine neue Marke geschaffen.

BMW M steht in der Herkunft, in der Idee für was ganz anderes als Freude am Fahren. Aber man kann Freude am Fahren darunter schreiben, weil es BMW ist. Jede Marke lässt sich verjüngen. In dem Moment, wo ich eine ganz neue Zielgruppe anspreche, ein ganz neues Preissegment, ein ganz neues geografisches Segment, muss ich mir überlegen, ob ich eine Submarke in Anlehnung an die Dachmarke mache. BMW M ist nicht das Gleiche wie BMW 3er oder BMW 5er. Aber sie operiert trotzdem mit der Marke BMW. Und es gibt viele Beispiele. Beispielsweise Virgin oder Kantonalbanken. Beispielsweise Zürcher Kantonalbank und Frankly. ZKB kann man nicht verjüngen aufgrund des Staatsauftrags und so weiter, damit am Ende die Marke nach Frankly aussieht. Das heisst, man macht eine neue zweite Marke. Weisst du in etwa, was ich meine?

#00:20:36-4# I: Ich verstehe es sehr gut. Wie siehst du das mit Marken, die traditionell sehr stark verankert sind, starre Prozesse haben und sich sehr schwer verändern lassen?

#00:21:02-7# B: Ob man die verjüngen kann oder nicht?

#00:21:04-6# I: Genau.

#00:21:07-3# B: Es gibt viele traditionelle Marken, die sich erfolgreich verjüngt haben, wie zum Beispiel Victorinox. Oder wenn du verschiedene Uhrenmarken anschaust. Es ist durchaus möglich dort. Aber die sind noch stärker beim Markenkern und beim Markenversprechen geblieben. Wenn sie von dem weggehen und wirklich neue Zielgruppen ansprechen möchten, das geht ein wenig auf die letzte Frage darauf ein, würden sie eine neue Marke machen. Strategisch gesehen, ist das dann eine ganz andere Investition, wie wenn man bei der bestehenden Marke bleibt. Wenn man zum Beispiel Louis Vuitton nimmt. Louis Vuitton hat es als Marke nicht mehr geschafft, ein Zielsegment zu bedienen, wie es die Marke Off-White, die sehr erfolgreich ist, wollte. Das heisst, man hat nun entschieden, man lässt das ganze Konstrukt Off-White, das ganze Konzept, nicht mehr unter LWMA laufen. Ich nehme das jetzt, das ist mein Kunde. Sondern man macht die neue Marke Off-White mit ganz einem neuen Set-Up und damit eine ganz neue Generation bedient wird. Ein bisschen anderes Preissegment und auch geographisch ein bisschen anders. Das Ursprungsversprechen von Louis Vuitton, das für Handwerk und Craftmanship steht, wollte man mit Off-White nicht verkörpern, weil es für die Zielgruppe nicht so wichtig ist. Klar, es ist auch wichtig, aber es sind andere Dinge, die dort zählen. Und dann hat man gesagt, man macht im Louis Vuitton Konzern eine neue Marke. Und jetzt kommen wir zu Traditionsmarken. Victorinox könnte das auch. Ich nehme jetzt einfach das Beispiel Victorinox. Wir haben jetzt die Situation mit den Jungen, also jung ist für mich U40, dass sie sehr stark auf ältere Traditionsmarken stehen. Man sagt dem Retro. Alles, was mit älteren Marken zu tun hat, ist jetzt sehr In aus irgendeinem Grund. Dazu gehören diese sehr starken Traditionsmarken dazu. Dazu

gehören auch Marken von der Migros und von Coop. Dazu gehören Marken von internationalen Fashion-Brands. Dann muss man die Marke nicht ändern. Eine Marke wie Ragusa ist plötzlich extrem erfolgreich, weil die Leute plötzlich auf diese Marke stehen. Es ist so Anti-Schokolade. Es ist so Anti-Lindt. Darum ist die Marke erfolgreich, weil die jüngeren Generationen sehr darauf stehen. Dann muss man die Marke auch nicht ändern. Arif, für mich ist es sehr stark eine Frage der Markenarchitektur. Es ist so, welches Preissegment, welches Marktpotenzial, welche Zielgruppe bediene ich? Wenn das Marktpotenzial sagt, dass wir einen neuen Brand brauchen, machen wir einen neuen Brand. Wenn man sagt, wir können dieses Marktpotenzial mit dem bestehenden Brand bedienen, dann bleiben wir beim bestehenden Brand. Und ja, den kann man dann verjüngen. Das ist das Thema deiner Arbeit.

#00:25:18-2# I: Danke vielmals für die ausführliche Antwort. Thema Verjüngung: Welche Prozessschritte muss eine Marke in einer Transformation durchlaufen, damit sie sich verjüngen kann? Und welche Prozessschritte sind zwingend einzuhalten? Wenn wir nun eine Verjüngung anstreben, muss sie dann jeden Prozessschritt durchlaufen? Wie sieht der Prozess aus und welche Prozessschritte gilt es einzuhalten?

#00:26:10-5# B: Ich hoffe, ich habe die Frage richtig verstanden. Wenn wir einen solchen Prozess machen, ist es nicht nur ein Marketing-Prozess. Es braucht eine Roadmap, wie sich das auf verschiedene Streams in der Unternehmung auswirkt. Das heisst, allen voran interne Prozesse. Das ist das Allerwichtigste. Ich bin jetzt ein Möbelhaus am repositionieren im Discount-Bereich und dort haben wir genau diesen Prozess. Dieses Möbelhaus wird jetzt verjüngt. Ich habe das Gefühl, dass die Leute den Brand ganz geil finden werden, wo auch die junge Zielgruppe wichtig ist. Dort ist mal interne Kommunikation wichtig. Was muss man intern ändern, damit wir diesen Prozess überhaupt angehen können? Es ist auch eine kulturelle Frage, die nicht zu unterschätzen ist. In diesem Fall sitzen Leute da, die diesen Job seit 30 Jahren machen. Jetzt kommt irgendjemand Externes, und sagt alles so rum. Die halbe Geschäftsleitung findet das geil und die andere nicht. Es ist eine Kulturfrage. Es ist wichtig, die Menschen intern abzuholen. Wenn man eine Verjüngung macht, muss die intern funktionieren, bevor sie extern funktioniert. Es ist der allerwichtigste Punkt. Man kann nicht eine Werbekampagne machen, wir stehen jetzt für etwas anders, ohne dass man die Crew intern abgeholt hat. Ich mache so Jobs auch nicht, wenn wenn man mir sagt, man darf es nicht. Ich will immer die internen Stakeholder an Bord haben. Das ist das A und O. Dann funktioniert der Prozess, das ist das Eine. Das Zweite, man muss mit diesen Stakeholdern in einem sehr kollaborativen Prozess die Marke neu erarbeiten. Die Marke neu zu erarbeiten, heisst Markendefinition. Markendefinition heisst, wie interpretieren wir die Idee neu? Wie interpretieren wir die Herkunft neu? Was ist unsere Brand-Domain? Was ist unsere neue Identität akustisch, visuell und so weiter? Das sind Prozesse, die mehrere

Monate gehen. Das sind so Workshops, die man macht. Dort stellt man sich genau diese Fragen. Es hat dann im Endeffekt mit der Markendefinition zu tun. Das ist das Zweite. Also, Stakeholder an Bord, die müssen hinter der Markendefinition stehen. Und dann muss man intern vor extern umsetzen. Das ist das A und O, sonst geht es in die Hose. Man kann nicht zu einem beim Chef bei der Migros, whatever, und sagen, wir machen das jetzt so. Vergiss es, das funktioniert nicht so. Mann muss die Leute abholen. Ich meine, du kennst heute die Begriffe, mit denen man arbeitet. Agility und Design Thinking, und so weiter. Über solche Prozesse passiert das dann. Ich hoffe, ich konnte das so beantworten.

#00:29:51-7# I: Ja genau, ich wollte genau dort ansetzen. Thema Organisationsstrukturen: Welche Rolle spielt das? Du hast die Agilität erwähnt. Es gibt unzählige Organisationsstrukturen. Wie muss dann die Organisationsstruktur aufgebaut sein, damit sich die Marke eines Unternehmens verjüngen lässt? Und welche Relevanz hat sie?

#00:30:21-4# B: Die Verantwortung für die Marke muss im Management verankert sein, also im Top-Management. Das heisst, der Markenentscheidungsträger ist nicht ein Brand Manager, sondern es ist jemand, der hoch oben in der Geschäftsleitung ist. Das ist das Eine. Das Zweite: Von der Struktur her braucht man drei Levels. Ein Level ist, nennen wir es mal Projektmanagement, die das machen. Das sind die externen und internen Partner, die über verschiedene Streams die Marke verantworten. Und die müssen es umsetzen. Und auf diesem Level, ich sage dem jetzt Projektmanagement, gibt es Vertreter, die in einem Steering-Committee Einsitz nehmen auf einer höheren Ebene. Und in einem Steering-Committee, wo entschieden und protokolliert wird, vertreten sie das, was operativ gemacht wird. Und die dritte Ebene aus dem Steering-Committee ist Top-Management. Und bei einem Verjüngungsprozess muss man mehr oder weniger die gleichen Leute haben, die bei Top-Management das vertreten. Ich nehme jetzt wieder mal ein Beispiel von der Umpositionierung von diesem Möbelhaus. Dort rede ich mit dem CEO. Ich bin aber auch im Steering, weil ich vertrete, was die internen und externen Partner machen. Aber ich bin auch operativ tätig, weil ich weiss, welche Tools man braucht, um die Marke umzupositionieren mit verschiedenen Stakeholdern. Diese drei Ebenen braucht man. Wie ich es jetzt aus meiner Sicht geschildert habe, müssten auch die Hauptansprechpartner seitens der Kunden und Organisation in diesen drei Gremien vertreten sein. Schlussendlich hat man ein Steering, das sind vielleicht fünf bis zehn Leute. Man hat Top-Management, das sind vielleicht drei bis vier Leute plus eins, zwei externe Partner. Oft ist auch ein so sogenannter Change Manager dabei, Unternehmensberater im Change-Management. Auf dem Projekt-Level sind viele Leute beteiligt. Da gibt es dann so Weekly Meetings. Aus den Weekly Meetings gibt es den Auftrag, was in das Steering getragen wird. Dann wird im Steering entschieden und vorbereitet. Peter, kannst du bitte das so vorbereiten? Wir wollen das am nächsten

Donnerstag in das Management tragen. Es gibt eine GL-Sitzung. Dann wird das in das Management getragen. Also, die drei Ebenen braucht es. Und das muss organisiert sein. Und dann funktioniert es von der Kultur. Es funktioniert nicht, wenn ein Brand Manager oder ein Kommunikationsmanager etwas macht und es dann in der GL verkaufen. Es funktioniert so nicht. Es ist extrem kollaborativ. Ich kann jetzt von meiner Erfahrung reden, aber ich weiss auch, dass meine Kollegen, die in Konkurrenz-Companies arbeiten, das auch so machen. Ich arbeite nicht mehr so, dass mir der Kunde sagt, mache etwas. Und ich mache etwas und gehe es dann präsentieren. Nein, wir erarbeiten das jetzt gemeinsam. Das ist sehr mühsam, weil ich abends um elf Uhr oder halb Zwölf WhatsApps kriege von meinen Kunden. Wir erarbeiten das aber zusammen und präsentieren das zusammen. Das ist sehr iterativ. Ich finde es irgendwie noch geil. Es ist sehr modern, weil früher haben wir nicht so gearbeitet vor zehn Jahren. Heute arbeiten wir so. Beispielsweise Peter, eine Kundin von ABB braucht eine Heatmap. Dann muss ich eine Heatmap erstellen. Un jetzt ist es 24 Stunden später und ich habe schon zwei Proposals Heatmap mit ihr besprochen. Wir sind dann zu einem neuen Proposal, zu einem neuen Vorschlag, gekommen. Und so funktioniert es heute, sehr kollaborativ. Als Marketingmensch kannst du nicht mehr sagen, mach mir einen Vorschlag. Diese Zeiten sind vorbei. Sonst überleben nicht nur Agenturen, sonst überlebt auch der Marketingleiter nicht. Sorry, ich habe überzogen, aber ich finde das Thema super wichtig.

#00:35:33-2# I: Das ist kein Problem. Dann heisst es am Schluss, boah, das ist gar nicht das, was wir uns vorgestellt haben. Ich möchte einen Punkt nochmals kurz unterstreichen. Das ist die Kultur, die du erwähnt hast. Angenommen, die Leute wurden nicht abgeholt. Es wird nicht in der Kultur gelebt. Welche Gefahren können dort entstehen?

#00:36:00-3# B: Fehlinvestitionen. Wenn man es nicht kulturell einbettet, kann es sein, dass man Vorprojekte macht. Das heisst, man hat die Strategie ausgearbeitet, mit oder ohne externe Partner. Man hat vielleicht erste visuelle Ansätze erarbeitet. Man hat eine Roadmap ausgearbeitet. Allein diese drei Projekte kosten schon etwa CHF 100'000. Und wenn man dann zu einem Punkt kommt, CHF 100'000-150'000 hat man ausgegeben, dann wird es nicht gemacht. Früher war das nicht viel Geld, heute ist es viel Geld. Und ich glaube, das ist die grösste Gefahr, wenn man es nicht in die Kultur einbettet. Also, die erste grösste Gefahr sind Fehlinvestition oder rausgeschmissenes Geld. Das Zweite ist für mich fast der wichtigere Punkt. Was man im Marketing und im Branding macht, ich sage jetzt mal mehr im Branding als Marketing, muss sehr stark mit dem internen Bild der Organisation zusammenpassen. Das heisst, ich brauche jetzt mal ein paar Fachbegriffe, du es schlägst dich ja im Studium damit um. Wenn ich jetzt eine Value Proposition habe im Employer Branding, die darf nicht anders sein als das, was wir über den eigentlichen Brand nach aussen sagen. Vor allem über die Dachmarke. Es heisst, wenn jetzt beispielsweise ein grosser Kunde von mir, Sika, sagt, überall in der Welt „Building

Trust“. Dann muss die Employer Value Proposition oder die Kultur, die wir intern leben, irgendwas mit dem zu tun haben. Und es muss auch in diese Richtung formuliert werden. Das meinte ich vorhin mit der Abholung der internen Leute. Branding funktioniert nicht, wenn man intern die Leute nicht abholt. Und ich meine, dass jetzt weniger für einfach eine Werbekampagne. Das können Employees scheisse finden, und die Werbekampagne ist nach zwei Monate oder drei Monaten wieder vorbei. Wenn man eine grundlegende Positionierungsgeschichte macht, muss das Branding nach aussen und das Employer-Branding sehr stark eine Stimme haben. Wenn du als Versprechen nach aussen hast, Making an Impact that matters, dann können beispielsweise die Employees sagen, we make an Impact that matters. Dann passt das zusammen. Leute müssen verstehen, dass der Employer Brand und der Brand nach aussen zusammen passen. Das ist sehr wichtig für die Kultur. Ansonsten funktioniert Branding nicht. Wenn ich bei Volvo sage, Design to save lifes, und intern versteht man nicht, dass es bei Volvo um Sicherheit geht, dann kann dieser Mitarbeiter in der Firma nicht arbeiten.

#00:39:54-6# I: Genau, mir kommt gerade das Thema Markenbotschafter in den Sinn. Das, was man intern lebt, nach aussen zu tragen. Vor allem Mitarbeitende, die an der Front sind, und mit dem Kunden direkt zu tun haben. Das ist dann die primäre Quelle des Kunden, wenn es um das Thema Branding geht.

#00:40:10-8# B: Das, was du sagst mit Markenbotschafter, ich habe viel mit Federer gearbeitet. Zu den Values von Federer, die er verkörpert, gibt es Umfragen. Und wenn die nicht zu den Brands passen, die er endorst, dann muss man ihn nicht nutzen. Das gilt für den CEO, das gilt für die Mitarbeiter, das gilt für Markenbotschafter der Firma. Die müssen absolut dieselben Werte haben wie die Marke nach aussen, vor allem der CEO. Ich habe vorhin über diese Streams geredet zu Markenverjüngung. Wenn der CEO das nicht in seinem Personal Branding macht, dann bringt es nichts. Ich kenne Beispiele, wo es gelebt hat. Das sind erfolgreiche Beispiele. Und es gibt Beispiele, wo es nicht gelebt hat, aus politischen Gründen. Aus irgendeinem Grund gibt es das immer noch heute. Die haben nicht funktioniert. Ganz einfach. Das sind die zwei Hauptgründe. Es muss zum Employer Brand passen und zweitens muss man sich bewusst sein, was die Investition ist.

#00:41:35-6# I: Wunderbar, danke. Du hast noch Zeit, oder? Wir haben schon ein bisschen überschritten.

#00:41:41-5# B: Was haben wir noch, fünf Minuten, glaube ich? Ich habe noch fünf Minuten.

#00:41:45-9# I: Alles klar, dann geben wir noch Gas. Welche Massnahmen können eingeleitet werden, wenn eine Markenverjüngung scheitert? Klar, das hängt auch ein bisschen mit den Ursachen ab.

#00:42:19-8# B: Es hat mit dem Marktumfeld zu tun. Also ich finde, man muss dann über PR eingreifen. Ich weiss nicht, ob du dich erinnerst, wo es den Banken so schlecht ging wegen Goldman Sachs und so weiter. Dort hat UBS eine Kampagne gemacht, we will not rest. Das ist so eine typische Massnahme, wo man zugibt, man hat einen Fehler gemacht. Es kann eine transparente PR sein. Das hat mit dem CEO zu tun. Man darf das nicht verstecken. Und das ist vor allem eine Public Relations Massnahme. Mir ist schon klar bei einem Grossunternehmen, wenn das Novartis passiert oder UPS, dann ist es anders, als jemand, der ein Schoggistängeli produziert. Dort braucht man das nicht. Dort muss PR eingreifen. Das ist eine Sache von Corporate Communications in Unternehmen, fast eine Sache wie Krisenkommunikation. Also, da braucht man Krisenkommunikationskonzepte, um das zu kommunizieren. Ich habe selten einen Fall erlebt, wo es mit Markenverjüngung in die Hose ging. Wenn man ein Logo ein bisschen runder macht oder so, gibt es immer Skeptiker. Es gibt immer Leute, die meckern. Wenn eine Repositionierung nicht funktioniert, dann hat das meistens mit dem veränderten Marktumfeld zu tun. Und das muss man dann sehr praktisch und pragmatisch erläutern. Das ist Corporate Communications, auf alle Fälle. Diese Leute können das sehr gut.

#00:44:28-5# I: Alles klar, vielen Dank. Die Frage mit den Traditionsmarken haben wir schon ein bisschen angeschnitten zu Beginn und deshalb würde ich direkt zur nächsten und letzten Frage kommen: Ist der Prozess eine Markenverjüngung irgendeinmal abgeschlossen? Wie siehst du das genau?

#00:44:47-8# B: Ich glaube, Marken müssen sich immer erneuern. Markenverjüngung ist für mich das Parade Beispiel. Oder bei Dove, jede Frau ist natürlich schön. Das bedeutet heute etwas anderes als vor zehn Jahren. Es wird in zehn Jahren von jetzt wieder etwas anderes bedeuten. Die Marke muss sich dem immer wieder anpassen. Das heisst, wenn ich einen Purpose der Marke habe oder eine Mission, dann muss man das immer in Frage stellen. Das ist Brand Management. Vor drei Tagen habe ich die Markenchefin von Capri Sonne kennengelernt. Sie hat mich für dieses Produkt begeistert. Ich finde, dieses Produkt braucht es nicht. Sie hat mir erklärt, wie Capri Sonne über verschiedene Jahrzehnten entwickelt wurde. Sie hat auch Haribo erwähnt, wie diese Marke es schafft, über Jahre oder Jahrzehnte, verschiedene Generationen zu begeistern. Also, ich sage mal, das kaufkräftige Publikum von 25 bis 55 Jährigen und Kindern als Mitbeeinflusser. Im Konsumgüterbereich oder im Modebereich schaffen die das, ansonsten können sie nicht überleben. Die müssen! Das ist ein On-going-Process. Die Marke muss sich ständig immer wieder verjüngen und anpassen. Das hat auch einen anderen Grund. Ich bin ein Psychologe. Was ist der Hintergedanke, dass man heute in Generationen denkt? Und

wieso müssen sich Marken verjüngen? Wenn du heute 60 Jahre alt bist, dann bist du 50. Wenn du 50 bist, bist du 40. Wenn du 40 bist, bist du 30. Wenn du 30 bist, bist du 20. Wenn du 20 bist, bist du 20 und wenn du 15 bist, dann bist du auch 20. Das muss eine Marke verstehen. Das heisst, die Älteren werden jünger und die Jüngeren werden älter. Es trifft sich alles in der Mitte. Also, es ist noch nicht mal mehr Generationenfrage. Ich arbeite sehr viel mit Swisscom. Wenn die ein neues Produkt auf den Markt bringen für Jüngere, da sie ein Problem mit Jüngeren haben, müssen sie auch gleichzeitig das traditionelle Swisscom-Zielpublikum ansprechen. Sie müssen eine Tonalität haben, die beiden passt. Vielleicht hast du die Nachhaltigkeitskampagne von Swisscom gesehen. Diese Kampagne versucht das. Der Hintergedanke ist das „Wie“ aus ganz vielen Faktoren, demographisch, psychografisch, Leute leben länger, es gibt mehr Singles, es gibt kleinere Haushalte, Leute sehen äusserlich heute anders aus, wenn sie älter sind etc. Durch diese Prozesse ist alt, jung geworden und jung will alt sein (lacht). Das muss eine Marke heute verstehen. Ich finde das ganz wichtig für deine Arbeit. Leute in meinem Alter orientieren sich an Kommunikation für Jüngere, ohne dass ich das bewusst mache. Ich habe sechs Götti-Buben. Die sagen mir, was ich auf Netflix schauen muss. Was heisst das? Das heisst, was die Marke nach aussen trägt, muss per se jung sein. Verstehst du, was ich meine (lacht)? Eine Victorinox oder eine Swisscom, also traditionelle Unternehmen, können es sich gar nicht mehr leisten, nur alt aufzutreten. Man muss per se heute jung auftreten, weil auch die die Älteren, ich sage mal 55-60 Jahre, die orientieren sich bis hin zum Kaufentscheid an dem. Und darum ist es wichtig. Ich will kein BMW kaufen, oder ein Auto für Leute, die im Leben gesetzt sind. Ah, Peter, du bist arriviert, du bist Status. Du arbeitest seit 30 Jahren. Weissst du, dann sage ich, fuck you BMW, ihr habt mich nicht verstanden. Weissst du, was ich sagen möchte? Und darum muss eine Marke per se Jung auftreten. Das ist absolut meine Meinung.

#00:51:05-3# I: Ich weiss, du hast keine Zeit mehr, aber diese Frage muss ich dir noch stellen: Kann es bei den älteren Generationen sein, dass sie sich bewusst eine jüngere Marke suchen, um sich sich jünger zu fühlen? Möchte man durch die Identifizierung mit jungen Marken, du hast vorhin die Kommunikation erwähnt, weiterhin jung bleiben? Wie siehst du das?

#00:51:40-5# B: Ich glaube nicht, dass sie Marken verwenden, damit sie jünger wirken. Überhaupt nicht. Ab dem 40. oder 45. Lebensjahr, ich komme jetzt von der sozialpsychologischen Seite, ich bin als Psychologe ausgebildet, hat man seine Identität gefunden. Ab ungefähr dieser Zeitspanne orientiert man sich mehr sehr stark nach aussen. 20 bis 40 Jahren macht man das sehr stark, weil man noch nicht so ein starkes Selbstkonzept hat. Was heisst nicht ein starkes Selbstkonzept? Das, was sich sein möchte, ist stärker als das, was ich wirklich bin. Visuell und im Denken. Ab 40+ Jahren ist das, was ich bin, stärker als das, was ich sein möchte. Das heisst, wenn ein 40+ Typ mit einem Skateboard fährt, ist es wahrscheinlich so, dass er wirklich skaten liebt. Und nicht, weil

er etwas darstellen möchte. Und vieles, was dann in der Mode eine Rolle spielt, ist zufällig. Auch in der Mode. Diese Leute könnten sich ganz viel leisten, aber sie kaufen sich M-Budget T-Shirts, weil sie ihre Identität gefunden haben und jeden Tag das Gleiche an haben. Ich glaube nicht, dass Leute das machen, um jung zu sein. Das glaube ich überhaupt nicht, weil das würde alles widersprechen, was wir von der Sozialpsychologie kennen. Aber man orientiert sich bei den Marken. Man findet es schön, wenn Marken jünger daherkommen. Es heisst, dass wenn Balenciaga sich jetzt neu erfindet oder so, dann finde ich es geil, aber ich gehe nicht gleich ein T-Shirt kaufen. Das wird alles gemacht, das ist ein komplexes Thema, weil man heute Leute so jung wie möglich abholen möchte. Das heisst, man versucht bewusst mit sehr teuren Marken, Autos, Mode und so weiter, junge Leute sehr früh abzuholen. Wenn die asiatische Geschäftsleitungsassistentin in Singapur ein Jahr gespart hat für eine Louis Vuitton Tasche, dann geht für sie die Welt auf. Louis Vuitton wird alles machen, um dieser Frau das nächste teure Produkt zu verkaufen, wo wahrscheinlich das Doppelte kosten wird. Und so funktionieren Brands. Darum wollen alle Brands so jung wie möglich sein. Darum müssen sie sich verjüngen. Bei Markenverjüngung geht um das. Es geht darum, du musst Leute heute so jung wie möglich abholen. Wenn ein Junge mit seiner Freundin die erste Reise nach London macht, fliegen sie Swiss. Danach kriegt er als als Nächstes so Angebote. Irgendwann heisst es, ja, komm, wir fliegen nach Südafrika. Dann wird Swiss oder Lufthansa, whatever, versuchen, Premium Economy zu verkaufen. Möchtest du kein Upgrade? So verkaufen sie es dann. Wenn jemand zwei, drei Mal in dieser Klasse geflogen ist, versucht man dieser Person ein Business Tickets zu verkaufen, über ein Upgrade in die Business-Class. Diese Leute wollen nicht mehr zurück. So operieren Brands. Es ist relevant für dein Thema, weil Marken versuchen müssen, so jung wie möglich die Leute in ihrer Sprache anzusprechen. Es ist eigentlich ein Horror, weil viele Marken Verschuldung bei den Jungen verursachen. Aber sie verjüngen sich. Das ist der Grund, warum Marken sich verjüngen. Ich kenne das. Ich habe so Aufträge. Es ist das Türsteher-Prinzip, du kommst nur weiter wenn.... Verstehst du was ich meine?

#00:57:43-6# I: Definitiv, ja, es ist ein unfassbar spannendes Thema. Man könnte es noch extrem weit rausziehen, aber klar, wir sind in der Zeit begrenzt.

#00:57:50-6# B: Du musst es dir wie eine Pyramide vorstellen. Unten sind ganz viele junge Junge. In der Mitte sind vielleicht Leute wie ich und so weiter. Oben sind so extrem Vermögende. Unten hast du eine Masse. Die Marke muss bei der Masse ansetzen und sie ansprechen. Die Masse findet sie dann geil. Und 70 Prozent von denen werden vielleicht in irgendeiner Form etwas von dieser Marke kaufen, wenn das Marketing richtig gemacht wird. Und darum geht es bei Markenverjüngung. Victorinox oder Swisscom können es sich nicht leisten, nur noch die Alten anzusprechen. Die machen das genau nicht. Und darum ist Markenverjüngung wichtig. Du musst unten den Becken füllen, weisst du wie ich meine?

#00:58:47-3# I: Definitiv, und dann alles nach oben ziehen. Beispielsweise hast du einen 1er BMW, okay, und später wird dir dann ein BMW X5 für die Familie verkauft. Das geht dann so weiter.

#00:59:02-0# B: Ich weiss, was du meinst. Es ist gefährlich, was BMW macht. Wenn die den Jungen einen M verkaufen, können sich es die eigentlich nicht leisten. Und dann brauchen sie wieder neue, denen sie den M verkaufen können. Das heisst, der M muss dann jünger werden. Es ist wie eine Pyramide.

#00:59:37-2# I: Top, wunderbar. Dann würde sagen, ich beende an dieser Stelle die Aufzeichnung. Vielen Dank!

Dr. Werner Schaepfi, Mitinhaber und Projektleiter

Unternehmen: Creafactory AG

Datum: Dienstag, der 12.04.2022

Dauer: #00:46:43-0#

#00:00:08-3# B: Ja, gehen Sie strikte nach diesen Fragen vor, oder kann man die Beantwortung ein bisschen ausweitenden?

#00:00:16-8# I: Also, die Fragen haben keine strikte Richtlinie. Wenn wir sehen, dass es einen Zusammenhang zwischen zwei Fragen gibt, können wir gerne von einer zur anderen springen, oder wenn ich sehen würde, dass vielleicht irgendwo eine eine Verbindung besteht, würde ich dann natürlich dort direkt anknüpfen.

#00:00:41-1# B: Ja, okay, sehr gut. Sie möchten wahrscheinlich auch eine Bandbreite von Antworten haben. Von daher versuche ich auch Beispiele in die einzelnen Fragen einzubringen. Vielleicht schauen wir uns Beispiele an, die jetzt nicht unbedingt die Alltäglichen sind und damit sie ein bisschen Bandbreite kriegen.

#00:01:01-9# I: Das wäre definitiv spannend. Ich würde dann mal anfangen mit der ersten Frage. Welche Aspekte der Markenidentität sind bei einer Markenverjüngung zentral, also welche muss man beachten und verändern? Und welche dürfen überhaupt nicht verändert werden?

#00:01:20-5# B: Es gibt zwar sicher ein Rezept dafür in Anführungszeichen, aber die konkrete Ausprägung ist für jede einzelne Marken zu überprüfen, wobei es immer anders aussehen kann. Also, man kann das Prinzip vielleicht vornehmen, aber es gibt keinen allgemeingültigen Weg, wie man es macht. Aber das Grundprinzip einer Marke besteht für mich aus der Gegenüberstellung von den beabsichtigten Markeninhalten, die Desire Beliefs und die Existing Beliefs, das, was im Kopf des Rezipienten, des Zielpublikums schon drin ist oder eben aufgebaut wird. Und da muss man aus dieser Diskrepanz schauen, wenn ich jetzt die Aufgabe habe, eine Marke zu verjüngen oder zu verändern, was in den Köpfen meines Zielpublikums schon vorhanden, an Wissen, an Glauben, an Vorurteilen, Gerüchten, Fehlwahrnehmungen dieser Marke. Das vergleiche ich mit dem Punkt, wo ich eigentlich stehen möchte und daraus ergibt sich ein Delta. Aus dem Delta dieser beiden Aspekte ergibt sich dann auch der Handlungsbedarf. Da muss man prüfen, gibt es Dinge, welche die Spannweite der Marke überfordern. Wie gesagt, das ist bei jeder Marke natürlich anders. Aber jede Marke hat Kernwerte, die sie verkörpert, die im Grunde die Marke ausmachen. Und es gibt andere Aspekte, die vielleicht besser variierbar sind. Aber das Prinzip, dass ich von einer Marke eine komplexe Wahrnehmung in meinem Kopf

schon habe als Rezipient, das ist der Kern der Marke. Das ist das Funktionieren der Marke überhaupt, indem ich ein Symbol oder einen Markennamen oder ein Emblem zeige, dass ich den ganzen Ballast an Wahrnehmungen und Erfahrungen mitschleppe. Und was das jetzt konkret bedeutet, ist, ich nehme jetzt mal ein Beispiel (eben nicht die klassischen Automarken und so weiter), sondern nehmen wir das Beispiel aus der Politik. Vor Kurzem hat sich die die CVP, die Christliche Volkspartei, einen neuen Namen gegeben. Sie heisst jetzt die Mitte. Und natürlich gab es da Leute, die gesagt haben: „Ja, um Himmels Willen, seid ihr jetzt wahnsinnig? Das könnt ihr doch nicht ändern.“ Das ist Teil meiner Identität. Mein Leben lang war ich ein CVP’ler, und jetzt kommt ihr und sagt ich bin die Mitte, das geht doch nicht und so weiter und so fort. Und da stellt sich natürlich die Frage, hat man da einen Fehler gemacht oder nicht? Und ich würde mal sagen die Frage ist, hat diese Partei ihre eigenen Werte verraten, indem sie eben von christlich auf Mitte geändert hat? Auf den ersten Blick, wenn man das jetzt oberflächlich betrachtet, kann man sagen ja, das stimmt ja, das geht unter keinen Umständen. Ich meine, das christliche Gedankengut ist doch der Grund, warum es euch überhaupt gibt. Wenn man es ein bisschen anders anschaut und das ein bisschen reflektiert, kann man sich die Frage stellen, was hat denn das damals bedeutet, als man sich christlich genannt hat? Das war damals der allgemeine Konsens, die gemeinsamen Werte der Schweiz. Der mittlere Schweizer hat diese christlichen Werte gehabt, und das hat sich natürlich inzwischen etwas verändert. Diese Werte bestehen immer noch, nur bringen wir sie in unseren Köpfen nicht mehr mit christlich in Einklang. Das hat nicht mehr mit der katholischen oder der reformierten Kirche zu tun. Das hatte nichts mit der Bibel zu tun, sondern das sind die Werte, die wir in unserer Gesellschaft leben, und daher ist auch diese Ausrichtung auf die Mitte vorgegeben. Und von daher kann man sagen, wenn man von der Wahrnehmung her von der Zielgruppe ausgeht, dann war diese Entscheidung vermutlich richtig. Und man sieht auch die Akzeptanz, die zuerst ein bisschen schwierig war. Jetzt merkt man, die meisten Ortsparteien haben sich entschieden, diesen neuen Namen zu übernehmen. Sie hätten auch beim Alten bleiben können. Und man sieht, sie haben auch schon bereits einen gewissen Zuwachs und das Ziel dieser Marke ist ganz sicher, ihr Einflussgebiet wieder auszuweiten, weil sie in den letzten Jahrzehnten zunehmend zu einer ländlichen Partei wurden, zumindest in der Selbstwahrnehmung und dadurch städtischen Gebieten eben verloren haben. Dort haben Sie an Kraft verloren. Von daher denke ich, das war eine eine richtige Erkenntnis. Was ist denn die Mitte? Und die Mitte war eben nicht das Christentum, sondern die Mitte, der Markenkern, war eben diese Allgemeinheit, die allgemein getragenen Wertmassstäbe der Schweizer. Von daher haben sie sich konsequent neu ausgerichtet.

#00:06:27-1# I: Ich hätte kurz eine Frage dazu: Also, ich finde das Beispiel sehr spannend. Wie hat es dann die CVP, resp. die Mitte, geschafft, diese Botschaft, ihrer Zielgruppe zu kommunizieren? Also, sie haben gesagt der erste Eindruck war „Was ist passiert? Wir sind CVP’ler und gehören nicht zur Mitte.“ Wie konnte dann die Mitte sicherstellen, dass diese Botschaft, ich sag mal ihre Identität, die sie nach

aussen kommunizieren wollten, dass diese dann auch so wahrgenommen wird, damit es nach aussen wirklich verständlich wird?

#00:07:08-8# B: Das ist eine interessante Frage, und zwar denke ich, das hat etwas generell mit der Entwicklung unserer Gesellschaft zu tun. Es gab eine Zeit, da gab es Unternehmen, die haben Marken geschaffen, und die haben sie dem Zielpublikum aufs Auge gedrückt. Und das Zielpublikum hat gestaunt und hat sie angenommen oder eben nicht angenommen. Aber es war der Dialog, der bestand aus Ich mach was und du empfängst. Sender und Empfänger, von oben nach unten. Und das funktioniert heute nicht mehr. Heute bewegt man sich in allen Leistungen, Marken, Politik und so weiter. Es ist das Prinzip des Mitredens, die Stakeholder der Marke sind entscheidend. Sie wollen mitreden. Und so hat man das auch gemacht in der Politik. In der demokratischen Politik ist es natürlich so, dass das sowieso inhärent in der Marke angelegt ist, dass man eben mit den Leuten redet. Und das hat die CVP auch so gemacht. Ganz geschickt hat man da mit einzelnen Fraktionen, Ortsparteien, und so weiter, geredet und versucht, quasi mit den Leuten zu diskutieren, hat diese Erkenntnisse aufgenommen und sich dann irgendwann einmal entschieden, gemeinsam darüber abzustimmen. Und dann hat sich die Mehrheit für diese neue Marke entschieden, das Mitreden war aber ganz wichtig! Ich komme noch mal zurück auf dieses Bild, diese Marke im Kopf. Ich nenne das eine subjektive Theorie der Marke, die jedes Individuum in seinem Kopf hat. Man hat es geschafft, den Leuten diesen Gedankengang des bevorstehenden Wechsels zu erklären, sodass sie es in ihrem Kopf nachvollziehen konnten und dann irgendwann auch bereit waren, „Ja“ zu stimmen. Und dann ist natürlich ganz wichtig, ich schaue nicht nur auf mich selber, sondern auch auf meinen Nachbarn. Ich schaue, wie funktioniert denn die Ortspartei des Nachbardorfs? Und wenn die das annehmen, dann ist das für mich ein gutes Zeichen, um zu sagen „Ja, dann muss ich es mir auch überlegen.“ Das hat man ganz gezielt so gemacht, so wie ich das als Aussenstehender wahrgenommen habe. Und das ist auch geglückt. Meines Wissens gibt es immer noch ein paar Parteien, die CVP heissen, eine kleine Fraktion. Aber ich würde mal davon ausgehen, dass es nicht zu einer Spaltung führt, sondern das effektiv der Grossteil dieser einzelnen Institutionen dem grossen Trend anschliessen werden und den Erfolg gemeinsam ertragen.

#00:09:43-7# I: Wunderbar, vielen Dank. Ich würde dann direkt zur zweiten Frage gehen. Angenommen, eine Marke ist Markenführerin bei der Generation X, oder es kann ein eine beliebige ältere Generation sein. Kann diese Marke auch Markenführerin für die jüngste Generation, also die Generation Z sein, ohne dass Sie an Authentizität verliert? Oder muss man sich als Marke wirklich nur auf eine Generation oder Altersgruppe fokussieren? Ist es möglich, mehrere Zielgruppen unterschiedlichen Alters mit der gleichen Authentizität anzusprechen?

#00:10:31-3# B: Aus meiner Sicht hängt es von der einzelnen Marken ab. Die generelle Antwort heisst „Ja“, es ist möglich, aber mit der Einschränkung vielleicht nicht in jedem Fall. Es gibt natürlich Marken, die sind anders von der Genetik her oder was sie sachlich verkörpern. Es kommt es nicht darauf an, welche Gruppe ich anspreche. Ich nehme jetzt ein ganz blödes Beispiel, es mag irgendein Toilettenpapier sein. Ganz ehrlich, es gibt kein Toilettenpapier für Junge, und es gibt keins für Alte. Aber es ist denkbar, dass sich eine Firma so positionieren würde, dass ich denke „Ja, das ist eine Marke, die verbinde ich im Kopf mit meinen Eltern und nicht mit mir.“ Dann ist was schief gelaufen, dann müsste man was korrigieren. Also man kann das falsch machen. Aber in dem Fall, beim Toilettenpapier, würde ich sagen, was spricht dagegen, es auf zwei Seiten als attraktive Geschichte zu verpacken. Bleiben wir beim Bereich, dass ich merke: „Aha, für die Jungen muss ich den Aspekt der Ökologie ein bisschen mehr im Vordergrund stellen. Ich muss ein grünes Image geben.“ Das bedingt, dass ich vielleicht das Produkt verändere, damit es den Jungen auch passt. Ich meine, die berühmten Beispiele sind Coca-Cola mit ihren Light-Versionen und so weiter, die sie gemacht haben. Aber die waren nicht alle gleich erfolgreich wie das Original. Aber man hat es trotzdem geschafft. Es wäre aber ganz gut möglich gewesen, dass man mit diesem alten verklingenden Schriftzug von Coca-Cola, sich selber ins Abseits manövriert hätte und die junge Marke wäre Pepsi-Cola gewesen. Damit hätte ich mich zum Markt rauskatapultiert. Da hat man natürlich gezielt gegengesteuert, indem man diese Marke immer wieder angepasst hat. Zwischendrin war es sogar so, dass auf der einen Seite Coca-Cola stand und auf der Rückseite stand Coke. Inzwischen ist Coca-Cola Classic.

#00:12:29-1# I: Vielleicht wenn ich gerade anknüpfen darf. Wie stellt dann eine Marke sicher, dass sie sich nicht ins Abseits schiesst?

#00:12:39-9# B: Ich denke, die einzige Möglichkeit ist es, diesen Dialog zu pflegen und sehr gut zuzuhören. Es ist eben nicht mehr dieser Top-down-Approach. Ich muss genau zuhören. Ich komme auf das Toilettenpapier zurück. Wenn ich merke, dass es der Umwelt tatsächlich ein Anliegen ist, dann muss ich vielleicht schauen, wie komme ich diesem Wert entgegen. Und passt das zu meinem Produkt? Jetzt kann es natürlich sein, dass ich ein Produkt habe, das jetzt absolut nicht zur Umwelt passt. Das mag im Einzelfall der Fall sein und muss sich deshalb ein anderes Motiv suchen. Man muss schauen, was man sonst bieten kann und was meine Zielgruppe sonst als relevanten Wert empfindet. Und dieser Wert muss kongruent sein mit dem Kernwert meiner Marke. Wenn ich jetzt die Hells Angels Motorrad Gang nehme, dann kann ich nicht auf Softie machen. Das geht nicht. Irgendwo hat es die Spannweite der Marke Grenzen. Ganz klar. Aber es gilt für jedes einzelne Produkt zu prüfen, wo diese Grenzen liegen. Und ich finde es nur raus, indem ich mit den Leuten rede.

#00:13:54-2# I: Ich denke, das geht direkt auf die nächste Frage ein: Wie kann man sicherstellen, dass man widersprüchlich ist? Sie haben die Hells Angels erwähnt. Da ist natürlich klar, dass wenn die auf Softies machen, ist es vollkommen widersprüchlich (lacht). Aber ich stelle mir dann vor, wenn eine Marke sagt: „Hey, ich möchte mich jetzt verjüngen“. Dann geht man zu ihrer Identität, schaut was die Werte sind, macht an der Identität einige Änderungen oder zieht einige Schrauben an. Die Frage ist einfach nur, wie weit kann ich diese Schrauben anziehen, damit es dann nach aussen, in den Köpfen meiner Kunden, nicht zu einem Widerspruch führt, sondern als eine minimale kleine Veränderung wahrgenommen wird? Und wenn man auf die lange Zeit schaut, sieht man, dass sich Grosses getan hat. Die Herausforderung ist wirklich, wie schaffe ich es, dass diese Veränderungen nicht als widersprüchlich wahrgenommen werden?

#00:15:05-8# B: Das hat sehr stark mit Kommunikation zu tun. Bleiben wir mal ein bisschen bei den Hells Angels. Sie stehen ja irgendwie für diese Welt von Motorrädern, Amerika und so weiter und so fort. Welche Namen von Motorrädern fällt Ihnen ein?

#00:15:21-0# I: Harley Davidson?

#00:15:35-8# B: Genau, und das ist für mich genauso einen Punkt. Harley Davidson ist bekannt für diese schweren, gewaltigen Motorräder mit lautem Motor und so weiter. Und jetzt haben wir das Problem von der Elektromobilität. Was macht man jetzt? Und Harley Davidson hat tatsächlich vor mehreren Jahren schon gesagt „Wir stellen uns diese Herausforderung. Und wir werden der führende Hersteller von elektrogetriebenen Motorrädern.“ Was die gemacht haben, ist, die haben das erkannt, rechtzeitig. Wir müssen was tun. Weil irgendwann braucht es unsere Motorräder nicht mehr. Die Jungen wollen dann vielleicht nicht mehr diese lauten Maschinen haben die. Sie werden vielleicht gar nicht mehr zugelassen. Jetzt, wenn wir unsere Markt behalten müssen, müssen wir Elektromobilität einführen. Wie machen wir das? Wir sind bekannt. Wir sind ja die Lauten, die Unbequemen, die ein bisschen Aggressiven. Machen wir jetzt das? Und gemacht haben sie es, indem sie einfach vorgeprescht sind und gesagt haben, wir werden Marktleader im Bereich im Bereich der elektrogetriebenen Motorräder. Die haben mit diesem Anspruch, wir sind der ultimative Brand im Bereich Motorräder, auch gesagt, wir werden es auch in Zukunft sein. Auch mit der neuen Technologie. Und jetzt kann ich mir vorstellen, dass ein Anführer für von einer lokalen Hells Angels Gang irgendwann mal mit der Elektro-Maschine kommt, die noch schneller ist als das vorherige Motorrad, vielleicht eleganter aussieht, ganz sicher auch wieder protzig und gross sein wird. Aber es wird die beste Maschine sein, und damit kann er sich das leisten, ohne das Gesicht verliert vor seinen Mitstreitern, Kameraden. Aber irgendeiner wird der Opinion-Leader sein müssen in der der Zielgruppe, der dann das erste Motorrad elektrisch getrieben vor seiner Gang vorführt, und wird beweisen müssen, dass es gut ist. Ich weiss nicht, ob

Harley Davidson diesen Schritt wirklich schafft, den sie nicht da vorgenommen haben, aber die die Reaktion auf die Veränderungen der Umwelt, die war ganz sicher richtig.

#00:17:53-0# I: Ist das nicht gefährlich? Also, ich kann mir gut vorstellen, dass es gefährlich ist von einem Pol direkt zum anderen zu wechseln. Eine wirklich abrupte Veränderung. Aber klar, die Harleys sehen optisch, denke ich mal, mindestens gleich gut aus, wenn nicht sogar besser. Aber man hat den Kern, den Motor, dieses Laute oder das Aggressive, das hat man weggenommen. Kann das dann nicht gefährlich sein für die Marke selbst, ihren eigenen Werten zu widersprechen?

#00:18:31-2# B: Das ist brandgefährlich, das kann total schief gehen die Kernwerte zu verändern. Jetzt überlegen wir uns mal, was bedeutet denn diese Lautstärke, diese Maschinen, diese Präsenz, die wir haben. Wenn so ein Harley ankommt, dann hört man das schon Kilometer voraus. Da kommt ein Harley, da kommt ein Motorrad. Ich schaue schon mal hin, und da kommt auch schon ein Typ, der sagt: „Mir ist die ganze Welt egal. Scheisse, ich fahre jetzt meinen Harley.“ Und dieses, so ehrlich gesagt, so ein bisschen Verlierer-Image, der sagt, ich stehe über der Gesellschaft, ich bin besser als die anderen. Ich bin für mich selber links und rechts. Ich setze mich durch. Das ist ja eigentlich das Gefühl, das sich mit diesem Motorengeräusch verbunden habe. Jetzt muss ich diese neue Qualität, dieser elektrogetriebene und leise Ton, irgendwie mit diesem menschlichen Bedürfnis manifestieren als Outsider der Gesellschaft, der eine klare Linie hat und der sich selbst bleibt. Das ist das typische Cowboy-Image, das muss ich jetzt mit diesem lautlosen, schleichenden, eleganten Elektrogeräusch verbinden. Und das ist eine kommunikative Aufgabe, die nicht ganz einfach ist. Aber ich kann mir vorstellen, dass man einen Weg findet, indem man eben dieses Bild neu verknüpft. Der sieht dann vielleicht nicht mehr genau gleich aus, dieser Typ. Der sieht dann vielleicht ein bisschen anders aus, aber er wird nach wie den Kernwert leben. Das Motorengeräusch, diesen psychologischen Wert mit der Ansicht, ich stehe über der Gesellschaft, ich gehöre nicht zu denen, ich bin kompromisslos. Ich denke, da gibt es Ansatzpunkte, die ich mit diesem lautlosen Geräuschen und verbinden kann.

#00:20:24-1# I: Vielen Dank. Gehen wir direkt zur nächsten Frage: Gibt es Marken, die nicht transformierbar sind oder die man nicht verjüngen kann?

#00:20:35-6# B: Ehrlich gesagt, die generelle Antwort heisst nein, es ist das Wesen der Marke, das sich verändern muss. Wenn du dich selbst bleiben willst, musst du dich ändern. Das ist eine allgemeine Erkenntnis. Jetzt kann es sein, dass es Ausnahmen gibt. Spontan fällt mir jetzt keine ein. Selbst Coca-Cola, die sagen, wir sind immer noch die gleichen. Da steht jetzt Classic. Als das erfunden wurde, wäre es absolut absurd gewesen, Classic darauf zu schreiben. Also ist die Marke sich selbst geblieben, indem sie sich verändert hat. Und ich glaube, ehrlich gesagt, eine Marke, die erfolgreich bleiben will,

wird sich immer wieder ändern müssen. Meine Erfahrung sagt mir, es gibt bestimmt auch eine Ausnahme. Aber sie fällt mir ehrlich gesagt nicht ein. Haben Sie ein Beispiel, wo sie glauben, dass es dass es sich nicht ändern wird?

#00:21:38-4# I: Direkt nicht. Aber ich kann mir nicht vorstellen, dass traditionelle Unternehmen oder vielleicht Familienunternehmen einen Kern haben, den sie immer beibehalten wollen und vielleicht sagen: Hey, wir werden immer so sein, auch in Zukunft, denn es ist unsere Philosophie. Aber ja, das sehe ich auch so wie Sie. Aber es ist definitiv eine spannende Frage, die ich Ihnen stellen musste. Denn die Frage ist wirklich, ob es auf alle Marken zutrifft und muss sich jede Marke verjüngen?

#00:22:16-2# B: Ich glaube, es muss sich jede Marke verjüngen. Jedoch muss man mit dem Wort „verjüngen“ vielleicht aufpassen. Die Fehlassoziation ist, dass „verjüngen“ sich immer auf auch jüngeres Zielpublikum einzustellen, heisst. De facto hat sich aber auch da die Welt geändert. Der grosse Teil des Marktes sind alte Leute, zumindest bei uns in Europa, Japan und so weiter. In westlichen Staaten ist es so, dass der Grossteil der Zielgruppe die Alten sind. Die möchten sich aber nicht alt fühlen, sondern jung. Das war aber vor 20 Jahren nicht so und vor 50 Jahren ganz sicher nicht. Das heisst mit anderen Worten, ich muss mich auch da verändern. Selbst wenn ich immer der Gleiche bleiben will und immer das gleiche Zielpublikum bediene, dann stirbt das einfach aus, wenn ich mich nicht ändere. Ich muss mich adaptieren. Vielleicht gibt es auch verschiedene Dimensionen der Marke zu beachten. Das eine ist die Marke, wie sie sich in ihrer Form repräsentiert, sagen wir mal Markennamen oder Visual Kernbotschaft. Die zweite Frage ist, über welche Kanäle das erfolgt. Vielleicht muss ich auch die Kanäle verändern? Mir fällt gerade ein Beispiel ein. Es gibt einen grossen Schmuckhersteller in der Schweiz, ein Familienunternehmen. Mittlerweile glaube ich die fünfte oder sechste Generation. Ein grosser Name. Das war ein sehr angesehener Brand, den jeder gekannt hat. Und irgendwann habe die gemerkt, unser Publikum wird immer älter. Die Leute, die bei uns einkaufen, sind alte Leute, nicht die Jungen. Die Jungen wollen Schmuck nicht. Auf der einen Seite können sich den noch nicht leisten. Okay, aber so ab 40, das ist aus ihrem Blickwinkel schon die junge Generation. Warum kommen die nicht mehr zu uns? Und wir haben dann für die Marke tatsächlich Untersuchungen machen dürfen. Ich darf den Namen leider nicht nennen. Man hat dann gemerkt, aha, es ist so, dass die Jungen gar nicht mehr wissen, wer das ist. Die Alten hatten ein Bild von der Marke und die Jungen hatten kein Bild von der Marke. Die hatten zwar den Namen gekannt, aber das hätte auch anders heissen können. Es war halt einer, der Schmuck verkauft. Aber die ganze Geschichte von eigener Herstellung, von eigenem Design, von eigenen Qualitäten, die sie haben, das wussten die nicht. Die Jungen wussten das nicht. Also war die Aufgabe nicht, die Marke an sich zu ändern, sondern über neue Kanäle mit neuen Bildern die junge Zielgruppe anzusprechen und denen, dieses Wissen wieder zu vermitteln. Eine

Awareness zu kreieren, damit die hinschauen und sagen: Wir haben euch was zu sagen. Wir sind eben nicht wie der Manor, der auch Schmuck verkauft. Unser Schmuck unterscheidet sich durch die und die und die Qualitäten von dem, was du irgendwo anders kriegst. Und das musste man den Leuten wieder sagen. Also die Auffrischung, die Verjüngung, war da nicht in der Ebene der Marke als solche, sondern in der Repräsentation. Welche Kanäle benutze ich jetzt? Und das Zeitungsinsert war da einfach nicht mehr das adäquate Mittel. Wenn ich jungen Leuten zuschauen, wie die Informationen aufnehmen, dann sehe ich nur das Smartphone. Ja, jetzt muss ich mir überlegen, wie kann ich diese Marke adäquat darstellen, auch über das Smartphone. Und das sieht dann vielleicht ganz anders aus als ich es gewohnt bin von meinen alten Zeitungsinserten. Aber es sind die gleichen Werte, die ich kommuniziere, die gleichen Kernwerte.

#00:25:54-9# I: Ich denke, das geht auch gerade gut in die nächste Frage ein. Hier hat man ja den Fall, dass die jüngeren Generationen die Marke überhaupt nicht kannten, sprich man musste, wie Sie es erwähnt haben, eine Awareness kreieren. Und ich sehe hier eine Art Transformation. Und zu jeder Transformation gehören ja Prozessschritte. Und da frage ich mich: Okay, welche Prozessschritte musste dann diese Marke durchlaufen, damit sie sich dann wirklich der jüngeren Generation nähern konnte und muss eine Marke alle Prozessschritte einhalten? Also, fängt man irgendwo an und hört irgendwo auf, kann man in der Mitte starten und dann vielleicht nur zwei, drei Schritte machen? Wie sehen diese Prozessschritte konkret aus?

#00:26:53-5# B: Gute Frage. Der erste Punkt ist die Selbstwahrnehmung. Es brauchte irgendeine Art Monitoring, und das ist ganz gefährlich, besonders wenn ich erfolgreich bin. Wenn ich erfolgreich bin, dann habe ich es nicht nötig, weil ich bin ja der Stärkste, der Grösste. Ich weiss ja, alle lieben mich und so weiter. Und dieser Familie ist es ein wenig passiert, muss ich ganz ehrlich sein nach meiner Wahrnehmung. Die haben irgendwann mal anhand der Verkaufszahlen erkannt, dass irgendetwas nicht stimmt und waren aber flexibel genug, um sich zu fragen: Machen wir was falsch? Also es fehlte diese Selbstwahrnehmung, diese selbstkritische Einschätzung, die aber irgendwie institutionalisiert sein müsste. Ich gehe davon aus, dass die das in Zukunft machen werden, weil sie eben diese eine Erfahrung mal gemacht haben in ihrer Geschichte. Es gibt ein berühmtes Beispiel, das schiefgegangen ist, nämlich Kodak. Früher war das ein Begriff. In jedem Dorf habe ich irgendwo ein Kodak-Zeichen gesehen, und die haben sich vom Markt wegkatapultiert, weil sie zu lange zugewartet haben mit dieser technischen Revolution, die ihnen einfach quasi den Boden unter den Füßen entzogen hat. Es hätte aber Möglichkeiten gegeben, das zu retten, davon bin ich überzeugt. Aber sie haben sich auf ihren Lorbeeren ausgeruht. Und als sie dann reagiert haben, war es zu spät oder anderes gesagt, sie hatten dann nicht mehr die Mittel, um sich in der neuen Positionierung durchzusetzen. Das Ziel damals war, dass man sich als Hersteller von Fotodruckern neu

etablieren wollte, was irgendwo einleuchtend ist. Früher habe ich die Fotos gekriegt, nachdem ich den Film eingeschickt habe. Da haben sie gesagt, das übersetzen wir jetzt in die Neuzeit. Neu will man das nicht mehr bestellen, sondern ich will es jetzt auf meinem Drucker ausdrucken. Also verkaufe ich den Leuten den Drucker, respektive das Zubehör zum Drucker. Man hat es dann nicht mehr geschafft, also ich habe noch nie Kodak-Drucker gesehen, ehrlich gesagt.

#00:28:59-4# I: Das heisst, man muss am Ball bleiben und wissen, wie verändert sich der Markt, wie verändert sich die Technologie, die ganzen äusseren Faktoren und dann durch Innovation laufend dran sein, damit man die jüngeren Generationen ansprechen kann, verstehe ich das so richtig?

#00:29:20-4# B: Ja, genau in dem Sinne meine ich das. Und ich würde nochmals ergänzen, es geht nicht nur um die jüngeren Generationen, sondern auch um die veränderte Wirklichkeit und die veränderte Gesellschaft. Ich habe vorhin das Beispiel dieses Bedürfnisses des Mitredens erwähnt. Das ist etwas, das betrifft nicht nur die Jungen, sondern auch die Alten. Die wollen mitreden. Früher war das nicht so. Früher war der Chef der Chef, und ich war der Angestellte und der hat mir den Lohn gezahlt. Und damit war die Welt in Ordnung. So funktioniert es heute nicht mehr. Heute will ich mitreden, ich will mitbestimmen und so weiter. Auf sowas muss ich mich mit einer Marke halt einstellen. Das können Sie auch sehen im Markt, das ist auch so. Beispielsweise Danone, die plötzlich mit ihren Kunden reden, grosse Social-Media-Aktivitäten machen, wo sie die Erlebnisse der Kunden einzufangen versuchen, und auch gemerkt haben, man kann nicht nur auf die Ebenen der Gesundheit und des länger Lebens setzen. Man muss auch Lifestyle und Genuss mit anbieten. Das haben die gemerkt, haben dann angefangen, das zu verändern. Und wenn sie die Werbung von Danone heute anschauen, dann merken sie, man hat diesen gesunden Aspekt nicht gecancelt, der ist immer noch Teil der Marke. Aber der Genuss hat an Bedeutung gewonnen. Das ist die Einstellung, die man wahrgenommen hat, weil man sein Zielpublikum beobachtet hat und schaut, was verändert sich auf der Welt. Und wie gesagt, wenn ich mich selber bleiben will, muss ich mich anpassen.

#00:30:52-0# I: Wenn ich das dann auf das Thema Markenverjüngung beziehe, wie kann ich dann sicherstellen, dass die jüngere Generation gehört wird oder eben die Älteren, damit ich mich verjüngen kann? Was muss jetzt eine Marke tun, wenn sie sagt, wir möchten jetzt unsere Kunden mitreden lassen. Und vor allem, wie weit möchten wir sie mitreden lassen, weil irgendwo müssen wir auch immer noch authentisch bleiben, oder?

#00:31:25-5# B: Definitiv, also „Was will ich sein?“ ist natürlich die erste Frage. Wenn ich anfangen, mein Mäntelchen nach dem Wind zu hängen, dann verliere ich mein Profil.

Und dann ist nichts mehr. Es war auch beim ersten Beispiel die Gefahr, dass jetzt eine CVP anfängt, ihre Positionierung zu verlieren, indem man fragt, was würdet ihr denken? Okay, alles klar, ja dann machen wir das. So funktioniert es natürlich nicht. Ich muss immer noch sagen, was will ich sein? Ist wahrscheinlich sogar der im Endeffekt der wichtigste Punkt. Aber wie bringe ich das jetzt rüber? Und ist das, was ich will, noch adäquat in Bezug auf das, was die Welt will? Und es kann sein, dass es Dinge gibt, die ich sukzessive aufgeben oder verändern muss, damit ich eben noch diesen Status habe. Und ich denke, eigentlich ist die Welt leichter geworden für die Anbieter oder Inhaber einer Marke. Weil mit der Welt von Social Media habe ich einen sehr direkten Kanal zu meinem Konsumenten und Stakeholdern insgesamt. Die äussern sich aus. Ich muss nur zuhören. Das war früher viel schwieriger. Ich meine, da gab es Werbung, und es gab die Rezipienten der Werbung. Aber, ob die Werbung gut oder schlecht war, das habe ich einzig und allein an den Verkaufszahlen messen können, vielleicht noch ein bisschen Marktforschung betrieben. Aber heute kann ich ja den Dialog mit den Kunden aufbauen. Und ich kann direkt schauen, was sagen sie? Was sagen sie untereinander und zueinander? Das ist noch mal eine ganz andere Geschichte, als was sie mir sagen, wie zum Beispiel in einer Marktforschung. Interessant ist, was sie den Peers innerhalb einer Zielgruppe erzählen. Das ist interessant. Und diese Möglichkeit, dieses Reinhören, das habe ich heute. Natürlich muss ich es dann auch noch machen. Es braucht auch noch eine handwerkliche Qualität, das rechtzeitig zu erkennen.

#00:33:26-6# I: Wunderbar. Okay, sagen wir jetzt mal eine Marke, die sich verjüngen möchte, hat jetzt intern alle Schritte vorgenommen, alle Vorbereitungen durchgeführt, um sich zu verjüngen. Sie geht jetzt mit dieser Verjüngung in den Markt. Hier kann man sich fragen, woran kann es jetzt noch scheitern? Oder was kann jetzt noch einen Fail auslösen?

#00:33:55-6# B: Es gibt natürlich viele Möglichkeiten zu scheitern, indem man eben diese Kommunikation, die es dann braucht, nicht optimal umsetzt. Und das ist auf der einen Seite eine Frage der Qualität (wie mache ich es, wie stelle ich es dar, kriege ich es hin, meine neue Ausrichtung glaubwürdig in eine Story einzubinden?) Das ist wie gesagt die qualitative Seite. Auf der anderen Seite gibt es natürlich nach den quantitativen Aspekt. Habe ich auch genügend Druck, zum Beispiel Geld, um um das dann in meinem Markt innert nützlicher Frist umzusetzen? Weil, wenn ich das nicht habe, dann kann es sein, dass der eine Teil der Zielgruppe das zwar verstanden hat, der andere aber nicht, und dann mein Absatz dermassen zusammenbricht, dass ich irgendwann mal das Rennen aufgeben muss. Diese Neupositionierung oder diese Repositionierung, dieses Verjüngen der Marke, das bedeutet auch, dass ich immer wieder investieren muss. Und das meine ich jetzt im Sinne von Geist, von Ideen, aber auch in Sinne von Kapital. Ich muss einen Teil meines erwirtschafteten Markenwertes immer wieder in den Markt reinvestieren. Denn sonst verliere ich meine Position. Und wenn man den Zeitpunkt verpasst, dann kann das

schon gefährlich sein. Und wenn man es falsch macht, kann das natürlich auch gefährlich sein. Indem ich zum Beispiel die falsche Sprache verwende, die nicht von meinem Zielpublikum verstanden oder nicht angenommen wird. Oder indem ich über die falschen Kanäle kommuniziere. Ich erinnere an den Teigwarenhersteller, Barilla, der sich gegen die Homosexuellen geäußert hat, so was Blödes! Gerade bei dieser Zielgruppe hat diese Marke eine derart hohe Wertschätzung genossen. Diese Leute, die sehr affin sind, dieses gängige Bild und sich dann mit diesem gängigen Bild anzulegen, indem man sagt, ich finde das unnatürlich. Ich meine, wie bescheuert kann noch sein? Ja, es gibt schon Möglichkeiten, etwas falsch zu machen.

#00:36:21-0# I: Nehmen wir an, eine Marke hat wirklich einiges falsch gemacht, und das merkt sie auch. Welche Gegenmassnahmen würden Sie dann im Fall eines Scheiterns empfehlen? Also klar, es hängt auch davon ab, wo man gescheitert ist. Ein Punkt, den Sie erwähnt haben, sind die falschen Kommunikationskanäle oder vielleicht die falsche Sprache, oder ...

#00:36:47-0# B: Es können auch die falschen Inhalte sein.

#00:36:45-5# I: Genau, die falschen Inhalte können es auch sein.

#00:36:59-5# B: Angenommen, mir passiert jetzt sowas. Ich glaube auch, das gibt die heutige Gesellschaft, die gelernt hat, dass man sehr direkt miteinander kommuniziert und alles deshalb sehr transparent ist. Ich glaube, das bietet auch Möglichkeiten. Ich kann sagen, ich habe einen Fehler gemacht. Selbst das ist möglich. Man kann ein Fehler eingestehen und sagen, wir haben es falsch gemacht. Wir haben es erkannt, danke für euren Input. Wir machen es jetzt besser. Das hätte man vielleicht vor 20-30 Jahren noch nicht gekonnt. Das wäre als Scheitern verurteilt worden. Aber heute ist Scheitern nicht das Ende. Wenn ich mich auffange, wenn ich ehrlich bin und wenn ich gerade stehe, und mein Gesicht zeige, ist möglich. Ich glaube, diese Möglichkeit gibt es heute viel, viel stärker. Früher, dieses Image des Chefs, der keine Fehler hat, der nichts falsch macht, der alles richtig macht, ich glaube, das hat sich vermenschlicht. Und das kann man im Falle eines Fehlers, den man begangen hat, durchaus nutzen. Transparenz und Ehrlichkeit, ich glaube, das steht wahrscheinlich jeder Marke gut an. Nehmen wir ein Beispiel zu Transparenz und Ehrlichkeit. Volkswagen war eigentlich der Inbegriff für solide, preiswerte Automobile, die aber verlässlich waren, offen und ehrlich fürs Volk. Du kriegst was Gutes für dein gutes Geld. Und dann irgendwann sind die aufgefliegen, dass die über Jahre hinweg die Motorfahrzeugbehörden betrogen haben, indem sie beschissen haben. Zu diesem Portfolio von Marken gehört auch zum Beispiel Audi, Bugatti oder Lamborghini. Wenn ich jetzt das bei Lamborghini höre, dass sie die Behörden übers Ohr gehauen haben, dann trägt das vielleicht sogar zum Markenkern bei, weil ich bin als Lamborghini-Fahrer ein bisschen schneller unterwegs etc. Bei Volkswagen selber ist das

ein Problem, weil es ist der Kernwert dieser Marke. Da was falsch zu machen, das ist saublöd. Und ich denke, sie haben es gemeistert, indem sie nicht überreagiert haben. Sie haben ihr Werte korrigiert und belegen jetzt, dass ihre Autos die Norm tatsächlich erfüllen. Diese ganz gefährliche Klippe hat man da überwunden. Da ist was schiefgegangen. Im Falle einer Sportwagenmarke kann ich das vielleicht sogar zu meinem Vorteil drehen.

#00:39:33-8# I: Wie haben sie es überwunden? Sie haben die offene Ansprache erwähnt. So weit ich mich noch erinnern kann, haben sie das gemacht. Sie haben den Fehler eingestanden. Ist es hier dann schon getan? Oder der geht das noch weiter?

#00:39:56-2# B: Nein, das Misstrauen ist natürlich jetzt noch da. Das heisst, ich werde das vielleicht nie mehr ganz loswerden. Aber ich muss es auch jetzt immer wieder adressieren. Ich muss es auch belegen und nachweisbar machen. Und es darf mir jetzt nicht noch mal passieren. Das nächste Mal ist das Lederpolster gar nicht mehr Leder, sondern irgendwie Kunst. Das geht nicht. Also, da muss ich jetzt wirklich auch schauen. Markenidentität ist beileibe nicht nur die Performance nach aussen, sondern auch echt, was leistet die Marke tatsächlich? Hält sie ihr Markenversprechen? Und in dem Punkt, wo Ehrlichkeit eben auch Volksnähe der Kern der Marke sind, dann muss ich schon dementsprechend meine Produkte künftig pflegen. Ich würde mal behaupten, dass das den Spielraum dieser Marke in Bezug auf Neuerungen ein bisschen eingeschränkt hat, weil man muss jetzt aufpassen. Schuster, bleib bei deinen Leisten, und das muss ich jetzt ein paar Jahre lang belegen, dass ich das mache und zwar durch Taten. Und natürlich auch, indem ich darüber spreche.

#00:41:09-7# I: Vielen Dank. Dann kommen wir schon zur nächsten Frage. Diese Frage haben wir schon ein bisschen angesprochen. Die traditionell positionierten Unternehmen, wie müssen die eigentlich das Thema Markenverjüngung angehen?

#00:41:29-4# B: Ja, ich denke mal eben genau wenn der Markenkern diese Tradition ist, dann muss ich das immer wieder zumindest in einer zeitgemässen Form kommunizieren. Das heisst, ich muss dem Konsumenten immer wieder mitteilen: Ich bin classic. Vielleicht ist das Wort „classic“ in zehn Jahren nicht mehr brauchbar, weil das veraltet klinkt. Dann muss ich einen neuen Begriff dafür finden, wie ich es den Konsumenten sage, dass ich eben diese Wertigkeit vertrete, die ich früher gehabt habe und dass ich zu diesen Werten stehe. Aber die Art und Weise, wie ich das formuliere, die ändert vielleicht. Die ändert immer wieder in der Sprache und im Kanal. Vielleicht ist es irgendwann mal eine Twitter-Botschaft. Und vorher war es ein goldenes Label, goldene Aufschrift auf der Fassade der Firma, keine Ahnung. Aber vielleicht ist es die Formulierung der Botschaft,

die ändert und nicht die Botschaft als solches. Aber die Formulierung, die muss dem jeweiligen Zeitgeist entsprechen.

#00:42:35-5# I: Kann es nicht gefährlich sein, wenn eine traditionelle Marke jetzt plötzlich hier das ganze Kommunikationsteam umbaut oder plötzlich auf komplett neuen Kanälen kommuniziert, was sie früher noch nie getan hat, sodass es dann wieder als widersprüchlich angenommen oder angesehen werden kann?

#00:42:54-7# B: Ich glaube schon, dass das auch gefährlich sein kann. Aber ich glaube, noch gefährlicher wäre es, das nicht zu tun. Also, nicht zu reagieren. Dann werde ich irgendwann mal im Abseits verschwinden. Es gibt Marken, die vom Markt verschwunden sind, weil sie einfach sich nicht angepasst haben. Und es ist schwierig, sich daran zu erinnern an diese Marken. Aber es braucht zwischendurch mal eine Erneuerung. Nur ein kleines Beispiel: Novartis. Ein bekannter Brand, ist entstanden aus der Fusion von zwei Unternehmen. Wie hiessen die beiden Unternehmen?

#00:43:33-7# I: Das kann ich Ihnen nicht beantworten, ich kenne nur die Marke Novartis (lacht).

#00:43:38-4# B: Kein Mensch kann das beantworten. Und das waren zwei führende Unternehmen der Pharmabranche. Und als man gehört hat, dass die sich zusammenschliessen und ein neuer Name Novartis daraus resultiert, das sagte einem nichts. Diese beiden bewährten Brands zu ersetzen durch einen neuen gemeinsamen Brand, den keiner kennt, der auch nichts aussagt. Novartis, um Himmels Willen. Und auch ein nichts sagendes Logo, das funktioniert nie im Leben. Es verging kein Jahr, da konnte man auf der Strasse nachfragen, die Leute wussten schlicht nicht mehr, wer da fusioniert hat. Diese beiden grossen unzerstörbaren Marken, die man da vernichtet hat. Und es beweist einfach, man kann sich neu positionieren. Man hat es dann mit dem entsprechenden Druck machen können in diesem Fall. Es ist auch ein Grund, warum zum Beispiel eine Credit Suisse, wenn sie ihren ihr Logo ändert, dass sie einem Stichtag an allen Gebäuden sämtliche Schriftzüge ersetzt. Und nicht, dass ein einem Ort noch der eine Schriftzug hängt und am anderen Ort ein anderer. Die schmeissen tatsächlich auch das Briefpapier, dass sie noch vorrätig haben mit einem alten Logo, weg. Wie gesagt, es muss qualitativ gut gemacht sein. Es muss quantitativ auch umgesetzt werden mit dem nötigen Druck, damit es glaubwürdig erscheint. Und wenn das mal gelingt, dann spricht man nicht mehr von den alten Marken. Wenn es nicht gelingt, kann es ein Problem werden.

#00:45:11-3# I: Wunderbar. Ich denke, das ist auch ein guter Zeitpunkt hier abzuschliessen. Ich danke Ihnen ganz herzlich für das interessante Gespräch. Ich fand vor allem die Beispiele, die sie erwähnt haben, sehr amüsant, sehr gelungen.

Vor allem, weil man sich dann wirklich ein Bild malen konnte. Es ging ja von der CVP über die Novartis, über VW mit Lamborghini und sogar Harley Davidson. Von dem her schätze ich das Gespräch extrem und deshalb ein grosses Dankeschön.

#00:45:48-3# B: Ja, vielen Dank auch gleichfalls. Ich bin übrigens interessiert an Ihrer Arbeit. Wenn Sie sie fertig haben, würde ich mich freuen, wenn sie mich benachrichtigen. Ich würde mich freuen, sie zu lesen.

#00:45:56-7# I: Ich werde Ihnen gerne ein Exemplar zusenden, sobald die Arbeit abgeschlossen ist. Danke vielmals für Ihre Zeit und eine gute restliche Woche.

#00:46:43-0# B: Ihnen auch. Und viel Erfolg mit Ihrer Arbeit.

Anhang C: Kodierleitfäden

Kodierleitfäden der Generationenforscher

Hauptkategorie	Subkategorie (induktiv/deduktiv)	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Generationen und Kohorten	Genealogische Begriffsdefinition der Generation (deduktiv)	Der erste Zusammenhang wird dem genealogischem Generationenbegriff zugeordnet, welcher zur Unterscheidung der Abstammung in Familien dient.	„Dann gibt es noch Generationenbezeichnungen, die sind klarer. Eltern, Kinder, Grosseltern, also familiäre Generationen“ (Interview François Höpflinger, Absatz 4)	Wenn eine klare Aussage der familiären Generationentypen, wie bspw. Kind, Eltern oder Grosseltern gemacht wird.
	Pädagogische Begriffsdefinition der Generation (deduktiv)	Zweitens existiert ein pädagogischer Generationenbegriff, welcher die pädagogisch-anthropologische Kategorie zum Verhältnis zwischen vermittelnder und aneignender Generation untersucht.	<i>Kein Ankerbeispiel, da keine Aussage dazu gemacht wurde.</i>	Wenn eine klare Aussage der pädagogischen Begriffsdefinition gemacht wird.
	Historisch-gesellschaftliche Begriffsdefinition der Generation (deduktiv)	Die dritte Definition widmet sich dem historisch-gesellschaftlichem Generationenbegriff, welcher kollektive historische bzw. soziale Gruppierungen untersucht und auf Grundlage ihres gemeinsamen Aufwachsens ähnliche Interessen oder kulturelle Ausrichtungen zeigt.	„Und dann merkt man natürlich, da hängt am Generationenbegriff dann sehr viel mehr, als einfach als nur ein bestimmtes Alter zu haben oder zu einem bestimmten Zeitpunkt geboren worden zu sein. Also, da sind eigentlich schon eher die Effekte von bestimmten Prägungen gemeint.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 2)	Wenn eine klare Aussage gemacht wird, dass die Generationen durch kollektive historische bzw. soziale Gruppierungen untersucht und unterschieden werden.
	Begriffsdefinition von wohlfahrtsstaatlichen Verteilungsprozessen zwischen Altersgruppen (deduktiv)	Viertens wird der Begriff bei der Diskussion wohlfahrtsstaatlicher Verteilungsprozesse zwischen Altersgruppen verwendet.	<i>Kein Ankerbeispiel, da keine Aussage dazu gemacht wurde.</i>	Wenn eine klare Erwähnung von wohlfahrtsstaatlichen Verteilungsprozessen angesprochen wird.
	Generation als Bindeglied von Geburtskohorten (deduktiv)	Eine Generation erstreckt sich über mehrere aufeinanderfolgende Geburtskohorten, wobei eine Geburtskohorte alle Personen umfasst,	„Der Hintergrund dieser Generationen sind gemeinsame Erlebnisse und Lebensstile, die vielleicht bleiben.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 4)	Wenn die Generation als Oberbegriff zur Einbindung verschiedener Kohorten verwendet wird.

		die in einem Kalenderjahr geboren wurden.		
	Kohorte als Gesamtheit von Individuen derselben Zeitepoche (deduktiv)	Unter Kohorte ist die Gesamtheit von Individuen, die innerhalb desselben Zeitraums dieselben Ereignisse erlebt haben, zu definieren.	„Kohorten sind technisch reine Geburtsjahrgänge“ (Interview François Höpflinger, Absatz 2)	Keine Abgrenzung notwendig
	Zeitliche Trennlinien der Generationen (deduktiv)	Die Trennlinien der zwischen den Generationen sind überlappend.	„Beispielsweise bei der Generation X ist die Frage, ob das Ende im Jahr 1971 oder 1975 liegt, das ist dann willkürlich“ (Interview François Höpflinger, Absatz 4)	Keine Abgrenzung notwendig
	Individuelle Generationenzuordnung (deduktiv)	Die Umstände können dazu führen, dass nicht klar ist, welcher Generation sich eine Person zugehörig fühlt.	„Gerade in modernen Gesellschaften können sich Leute selbst den Generationen zugehörig zählen. Also, die Selbstzuordnung kann wechseln.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 6)	Keine Abgrenzung notwendig
	Einflussfaktoren der Generationenentwicklung (deduktiv)	Die Erkenntnisse zeigen, dass sich Generationen weiterentwickeln. So haben bspw. Baby Boomer gelernt mit Computern und Smartphones umzugehen.	„Das zeigt sich beispielsweise bei der Digitalisierung. Die Internet-Dichte und -Nutzung ist bei Ü50 rapide angestiegen. Es macht schon einen Unterschied, ob man in einer digitalen Welt geboren wird oder die digitale Welt erst später erfährt.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 10)	Keine Abgrenzung notwendig
	Bedeutung und Relevanz des Generationenkonzepts (induktiv)	Die Bedeutung und Relevanz des Generationenkonzepts in der heutigen Gesellschaft.	„Aber insgesamt kann man sagen, Generationenprägungen haben in modernen Gesellschaften an Bedeutung verloren. Das nicht mehr so eindeutig.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 10)	Keine Abgrenzung notwendig.
Einflüsse, Eigenschaften und Werte	Baby Boomer Bedürfnisse in Bezug auf Materielles, Sicherheit, Teamfähigkeit, Tradition, Gesundheit, Wohlhaben, Ausbildung und Unabhängigkeit. (deduktiv)	Die Baby Boomer legen in Bezug auf ihre Bedürfnisse Wert auf Materielles, Sicherheit, Teamfähigkeit, Tradition, Gesundheit, Wohlhaben, Ausbildung und Unabhängigkeit.	„Die Babyboomer hatten das Glück, dass sie unter wirtschaftlich enorm vorteilhaften Bedingungen einen grossen Teil ihres Lebens führen konnten. Und deswegen ist es auch eine Kohorte, die im Durchschnitt materiell viel mehr Möglichkeiten hat, als ihre Vorgänger.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 17)	Wenn die Aussage explizit die Baby Boomer betrifft.

Gen X Bedürfnisse in Bezug auf Wohlstand, Karriere, Sicherheit und Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben (deduktiv)	Die Gen X legt in Bezug auf ihre Bedürfnisse Wert auf Wohlstand, Karriere, Sicherheit und Ausgleich zwischen Privat und Berufsleben.	„Aber in Anbetracht der Generation X, denen man Zynismus, Ironie, Punk etc. zuordnet, ihnen wird ein tieferes Konsumverhalten zugeschrieben. Aber wenn man das jetzt nach den Jahrgängen ordnet, 1960 bis 1980, dann stimmt das eigentlich nicht. Klar, es war im Jahr 1974 ein Konjunkturbruch, aber sonst ging es wirtschaftlich immer nach oben. Deshalb würde jetzt im Kontext des Marketings nicht unterschreiben, dass die Generation X Konsumverweigerer sind.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 6)	Wenn die Aussage explizit die Gen X betrifft.
Gen Y Bedürfnisse in Bezug auf Tradition, Globalisierung und Multikulturalität (deduktiv)	Die Gen Y legt in Bezug auf ihre Bedürfnisse Wert auf Tradition, Globalisierung und Multikulturalität.	„Und dann bei der Generation Y kann man auch gewisse Dinge sehen. Also sicher Zeit für Familie und Freizeit. Vielleicht auch Status und Prestige.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 6)	Wenn die Aussage explizit die Gen Y betrifft.
Gen Z Bedürfnisse in Bezug auf Kreativität, Unabhängigkeit, Autonomie, Intelligenz, Diversität, Familie, Umweltbewusstsein und Soziales (deduktiv)	Die Gen Z legt in Bezug auf ihre Bedürfnisse Wert auf Kreativität, Unabhängigkeit, Autonomie, Intelligenz, Diversität, Familie, Umweltbewusstsein und Soziales.	„Gewisse Themen, wie Klimawandel, spielen bei nachkommenden Generationen eine grössere Rolle, weil für sie die Zukunft wichtig ist.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)	Wenn die Aussage explizit die Gen Z betrifft.
Einfluss von Werten auf die Bedürfnisse (deduktiv)	Unter Werte ist zu definieren, was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eine Generation als wünschenswert ansieht. Hier gilt es zu überprüfen, wie die Werte die Bedürfnisse beeinflussen.	„Und worin sich auch gewisse Werthaltungen zwischen Jung und Alt unterscheiden, ist auch, dass die ältere Generation noch immer etwas polarisierend ist.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)	Keine Abgrenzung notwendig
Einfluss von Einstellungen auf die Bedürfnisse (deduktiv)	Einstellungen lassen sich in Bezug auf Werte als weniger stabil interpretieren. Hier gilt es zu überprüfen, wie die	„Ich bin da etwas vorsichtig, weil wir heute eine so starke Pluralisierung der Lebensstile	Keine Abgrenzung notwendig.

		Einstellungen die Bedürfnisse beeinflussen.	haben.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 21)	
Alters-, Perioden und Kohorteneffekte	Einfluss von Alterseffekten auf die Bedürfnisse (deduktiv)	Es ist vorstellbar, dass Alterseffekte die Menschen durch ihren biologischen Alterungsprozess verändern. Diese Hypothese sieht ebenfalls vor, dass sich die Wünsche und Bedürfnisse im Alterungsprozess verändern.	„Wir haben einfach eine Kombination oder eine Interaktion von Kohorteneffekten und Alterseffekten.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 24)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Einfluss von Lebensphasen auf die Bedürfnisse (deduktiv)	Unter dem Lebensverlaufskonzept ist die Idee einer «Normalbiografie» zu verstehen, wonach Menschen bestimmte Lebensphasen in einer klaren Reihenfolge erleben.	„Das Zweite ist die Schulzeit. Vielleicht nicht mehr so stark. Sehr schnell wird schon selektioniert - Primarschule oder Sekundarschule.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 20)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Einfluss von historisch-gesellschaftlichen Ereignissen auf die Bedürfnisse (deduktiv)	Kollektiv prägende historisch-gesellschaftliche Erlebnisse, wie bspw. die Corona-Pandemie und Rahmenbedingungen der Sozialisationsphase, die sich im Kinder-, Jugend- und frühen Erwachsenenjahren reflektieren, wirken sich auf die Werte und Einstellungen einer Altersgruppe aus.	„Leute, die Krieg und Armut erlebt haben, haben ein anderes Sparverhalten. Die sparen auch, wenn sie es nicht mehr nötig haben.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Lebenserfahrungen und Lebenshintergründe (induktiv)	Einflüsse der Lebenserfahrungen und Lebenshintergründe auf ein Individuum	„Ich bin da etwas vorsichtig, weil wir heute eine so starke Pluralisierung der Lebensstile haben.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 21)	Keine Abgrenzung notwendig
Sonstiges Generationenforscher	Generationenkonflikte (induktiv)	Es bestehen unter den Generationen Konflikte, die als Generationenkonflikte zu bezeichnen sind.	„Und dann gibt es natürlich gewisse Konflikte, sodass die älteren Generationen nicht realisiert haben, dass jetzt eine andere Feedback-Kultur existiert.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)	Keine Abgrenzung notwendig
	Generationsübergreifende Ansprache (induktiv)	Es besteht die Möglichkeit, zeitgleich mehrere Generationen gleichzeitig anzusprechen.	„Das kann man in der Tat. Das zeigt sich in der Musik auch, sodass Volksmusik mit neuen Instrumenten gespielt wird. Oder auch das Zuger Schwingerfest, das war bei Jung	Wenn eine Aussage gemacht wird, wie man mehrere Generationen gleichzeitig ansprechen kann.

			und Alt sehr beliebt. Da macht man auch klimafreundliche Schwingerhosen (lacht). Man kann beides kombinieren. Auch in der Architektur, modernste Technologie mit alten Mustern kombinieren. Es ist nicht mehr „ja/nein“, es ist mehr „ja, und“.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 20)	
	Verjüngung von Individuen (induktiv)	Individuen möchten sich in Bezug auf ihr Alter verjüngen.	„Oder man hat Studien gemacht, die zeigen, dass Grosseltern ihre Enkelkinder ganz gezielt benützen, um sich zu verjüngen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 26)	Wenn eine Aussage gemacht wird, wie und weshalb sich Individuen verjüngen.
	Negative Konnotation der menschlichen Alterung (induktiv)	In Bezug auf das Alter existieren negative Konnotationen	„Ja, das negative Bild des Alters gibt es schon. Das ist in der europäischen Zivilisation stärker verankert als in der aussereuropäischen, weil wir die Körperästhetik der Griechen übernommen haben.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 28)	Keine Abgrenzung notwendig
	Nostalgieeffekte (induktiv)	Erinnerungen, Erlebnisse und Erfahrungen aus der Kindheits- und Jugendzeit zu einem späteren Zeitpunkt im Alter wieder erleben dürfen oder sich danach sehnen.	„Beispielsweise ist das in Ü30-Diskotheken schön sichtbar, in denen man Musik spielt, die für die Generationen prägend waren.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 8)	Keine Abgrenzung notwendig
	Soziale Ungleichheit (induktiv)	Es gibt Elemente in der Gesellschaft, die zu einer sozialen Ungleichheit führen.	„Wenn man genügend Geld und Ressourcen hat, kann man sich eher verjüngen. Die Generationengrenzen nach unten zu überschreiten, ist für die Wohlhabenden leichter als für die Einkommensschwachen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 34)	Keine Abgrenzung notwendig

Kodierleitfaden der Markenexperten

Hauptkategorie	Subkategorie (induktiv/deduktiv)	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Anpassungsfähigkeit einer Marke	Veränderbare Elemente der Markenidentität in der Markenverjüngung (deduktiv)	Elemente der Markenidentität, die sich im Rahmen einer Markenverjüngung verändern lassen.	„Verjüngt wird meistens im Design, in der Kommunikation oder Kommunikationskanälen.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)	Wenn erwähnt wird, dass das Element veränderbar ist.
	Nicht-veränderbare Elemente der Markenidentität in der Markenverjüngung (deduktiv)	Elemente der Markenidentität, die sich im Rahmen einer Markenverjüngung nicht verändern lassen.	„Ein Logo würde ich jetzt von Grund auf nicht ändern. Einen Markennamen auch nicht. Ein Name, das ist das Ultima Ratio. Wenn ein Unternehmen den Namen ändert, dann tut es das, weil es ein Problem hat.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)	Wenn erwähnt wird, dass das Element nicht veränderbar ist.
	Elemente der Markenkonsistenz in der Markenverjüngung (deduktiv)	Die Konsistenz vermeidet das Auftreten von Widersprüchen) und bezieht sich auf einen Zeitpunkt.	„Erstens Mal wird das einem sehr schnell zurückgespiegelt. Also, auf den Social Media merkt man das ziemlich schnell, wenn man in Anführungszeichen unglaublich wird.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 18)	Wenn es sich um einen zeitpunktbezogenen Widerspruch handelt.
	Elemente der Markenauthentizität in der Markenverjüngung (deduktiv)	Mangelnde Markenauthentizität liegt vor, wenn sich die Markenpositionierung zu stark von der IST-Identität entfernt und deshalb die Markenidentität nicht mehr die massgebende Determinante zur Bestimmung des Markennutzungsversprechens ist.	„Ich glaube grundsätzlich, wenn sich eine Marke emotional verjüngt, das gibt es ja auch, die ganze Kultur in einem Unternehmen, dann ist es wichtig, dass die wichtigen Dinge, die ein Unternehmen ausmacht, nicht verleugnet werden und weiterhin lebendig hält.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 2)	Wenn mit der Aussage ein Bezug zum Markenimage gemacht wird und die Wahrnehmung von aussen angesprochen wird.
	Markenverjüngung durch die Anpassung des Angebots (deduktiv)	Markenverjüngungsmassnahmen sehen Änderungen im Angebot bzw. im Produkt vor.	„Das eine ist die Marke, wie sie sich in ihrer Form repräsentiert, sagen wir mal Markennamen oder Visual Kernbotschaft.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 21)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Markenverjüngung durch die Anpassung der Zielgruppe (deduktiv)	Markenverjüngungsmassnahmen sehen Änderungen bei der Zielgruppe vor.	„Ich muss wissen, welche Zielgruppe ich avisiere und dann muss ich halt schauen, ob mein Erfolgsfaktor für diese Zielgruppe Erfolg verspricht, sonst wäre es nämlich kein	Keine Abgrenzung notwendig.

			Erfolgsfaktor. Es ist sehr gleitend.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 8)	
	Markenverjüngung durch die Anpassung der Kommunikation (deduktiv)	Markenverjüngungsmassnahmen sehen Änderungen in der kommunikativen Gestaltung vor.	„Oder dann auch der zweithäufigste Fall, oder genauso häufig, ist es wahrscheinlich, dass die Kommunikationskanäle adjustiert werden müssen.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 32)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Branchen und Märkte (induktiv)	Einschränkungen, die von der Branche oder vom Markt gegeben sind, auf die Markenverjüngung einwirken.	„Auch der Handschlag, der bedeutet heute noch viel in der Baubranche.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 6)	Keine Abgrenzung notwendig
	Massnahmen für eine widerspruchsfreie Markenverjüngung (induktiv)	Massnahmen, um Widersprüche bei einer Markenverjüngung zu vermeiden.	„Wie kann ich das generell feststellen? Dann sage ich dir, schau dir die Kommentare auf Social Media an. In der nächsten MaFo kannst du diese Dinge einfliessen lassen. Das sind so Tools, mit denen du diese Dinge feststellen kannst.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 18)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Ansprache mehrerer Generationen durch eine Marke (induktiv)	Bezeichnet generationsübergreifende Marken, die alters- und generationsunabhängig Konsumenten ansprechen.	„Ich finde, wenn es einer Marke gelingt, generationenübergreifend zu agieren, ist das wunderbar. Am Ende reden wir ja von Marken in einem kommerziellen Kontext.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 8)	Wenn die Aussage über alle Generationen gemacht wird.
Marken-transformation	Elemente der Aktualitätssicherung zur Markenrepositionierung (deduktiv)	Die Aktualitätssicherung sieht vor, kontinuierlich Massnahmen durchzuführen, damit die Marke als aktuell und zeitgemäss interpretiert wird.	„Und sie versuchen natürlich mit sehr kleinen Innovationssprüngen oder -schritten immer wieder neue Dinge reinzubringen.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 8)	Wenn die Aussage nicht der Markenverjüngung, sondern der Aktualitätssicherung zugeordnet wird.
	Elemente der Markenverjüngung zur Markenrepositionierung (deduktiv)	Ziel der Markenverjüngung ist es, eine neue Zielgruppe zu erreichen, welche älter oder jünger sein kann.	„Bei vielen Marken wurde es ja in jüngster Zeit offensichtlich, dass sie es verpasst haben, sich zu digitalisieren. In jeder Hinsicht. Auch das ist im Gesamtkontext ihrer Fragestellung quasi eine Art von Verjüngung.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 4)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Elemente der proaktiven Identitätsänderung zur	Die proaktive Identitätsänderung wird meist aufgrund grosser Veränderungen im Umfeld der Marke nötig.	„Also wenn der Name falsch ist, dann redet man nicht von einer Verjüngung, dann hat die Marke ein grundlegendes Problem.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 32)	Wenn die Aussage nicht der Markenverjüngung, sondern der proaktiven

	Markenrepositionierung (deduktiv)			Identitätspositionierung zugeordnet wird.
	Prozessschritte der Markenverjüngung (deduktiv)	Die Markenverjüngung ist ein Prozess, das in mehrere Prozessschritte unterteilt ist.	„Was ganz bestimmt auch angeschaut wird, ist eine Marktanalyse, wo gehen die Trends hin, vor allem auch Design- und Kommunikationstrends.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 2)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Unternehmenskultur (induktiv)	Die Relevanz einer Unternehmenskultur in Anbetracht eines Markenverjüngungsprozesses.	„Das kennt man ja auch, dass Firmen sich nur neu anmalen, aber die Kultur im Hintergrund immer noch die Gleiche ist.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 28)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Organisationsstruktur (induktiv)	Die Relevanz der Organisationsstruktur in Anbetracht eines Markenverjüngungsprozesses.	„Also, solche Prozesse dauern meistens auch relativ lang, gerade von grossen Unternehmen, die eine hohe Stabilität auch im Markt haben.“ (Interview Johannes Just, Absatz 6)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Markenarchitektur (induktiv)	Management und Gliederung aller Marken eines Unternehmens (unterteilt in Dachmarke, Unternehmensmarke und Einzelmarke).	„BMW M ist nicht das Gleiche wie BMW 3er oder BMW 5er. Aber sie operiert trotzdem mit der Marke BMW.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 14)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Rolle der Geschäftsführung und des CEO (induktiv)	Einfluss und Bedeutung der Geschäftsführung und des CEO in einer Markenverjüngung.	„Vielleicht hat der CEO auch noch was zu sagen.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 26)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Markenverjüngung als allgemeingültige Strategie für jede Marke (induktiv)	Bezeichnet die Möglichkeit, ob jede Marke sich verjüngen kann.	„Ich glaube, jede Marke lässt sich verjüngen. Solange man, das hatten wir in der ersten Frage, den Purpose, das Versprechen und so weiter, nicht verändert.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 14)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Gefahren und Problematiken (induktiv)	Mögliche Gefahren und Problematiken der Markenverjüngung	„Die eine ist beim Produkt selbst natürlich. Ist das Produkt so attraktiv, dass es diese Zielgruppen überspannen kann?“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 10)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Massnahmen im Falle eines Scheiterns (induktiv)	Empfohlene strategische Massnahmen, die im Falle eines Scheiterns im	„Und dann würde ich auch tatsächlich, bevor ich einen grossen Launch mache, in einem	Keine Abgrenzung notwendig.

		Markenverjüngungsprozess zu implementieren sind.	definierten Rahmen ausprobieren.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 24)	
Traditionelle Marken	Relevanz von Markenverjüngung für traditionell positionierte Marken (deduktiv)	Die Bedeutung von Markenverjüngung für traditionell positionierte Marken.	„Das gelingt auch anderen. Nike beispielsweise hat ja ein sehr breites Publikum, oder selbst eine Marke wie Sprüngli in der Schweiz, die sehr traditionell als Exzellenz- oder Luxusmarke positioniert ist. Aber selbst sie haben ein sehr junges Publikum.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 8)	Keine Abgrenzung notwendig.
Sonstiges Markenexperten	Ziele einer Markenverjüngung (induktiv)	Beabsichtigte Ziele, die mit einer Markenverjüngung erreicht werden möchten.	„Ich glaube, der Anspruch von jener Marke muss sein, die sogenannten Stakeholder so breit wie möglich aufzustellen, um möglichst viel Business zu generieren.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 8)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Erfolgsmerkmale einer Markenverjüngung (induktiv)	Typische Kennzeichnung von Merkmalen einer erfolgreichen Markenverjüngung	„Aber es gilt für jedes einzelne Produkt zu prüfen, wo diese Grenzen liegen. Und ich finde es nur raus, indem ich mit den Leuten rede.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 11)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Verjüngung von Individuen durch Marken (induktiv)	Bezeichnet die Hypothese, ob sich Individuen durch Marken verjüngen möchten.	„Ja, ich glaube schon, dass man Marken braucht, um sich zu verjüngen. Marken sind nach wie vor ein Statement.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 16)	Keine Abgrenzung notwendig.
	Generation Z als Zielgruppe der Markenverjüngung (induktiv)	Ausrichtung einer Markenverjüngung an die aktuell jüngste Generation, nämlich die Generation Z.	„Wenn sich eine Marke verjüngen will und glaubt, man müsste das extrem der Gen Z recht machen, dann glaube ich, dass man nicht begehrllich wird.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 16)	Wenn die Aussage explizit die Generation Z bzw. die jüngste Generation betrifft.

Anhang D: Kodierung der relevanten Textstellen

Kodierte Textstellen der Generationenforscher

Generationen und Kohorten

Generationen und Kohorten —

Genealogische Begriffsdefinition der Generation (deduktiv)

Persönliche Notiz: Der erste Zusammenhang wird dem genealogischem Generationenbegriff zugeordnet, welcher zur Unterscheidung der Abstammung in Familien dient.

„Dann gibt es noch Generationenbezeichnungen, die sind klarer. Eltern, Kinder, Grosseltern, also familiäre Generationen“ (Interview François Höpflinger, Absatz 4)

„Im Grunde genommen familiäre Generationen, dort gibt es grosse Studien, das ist relevant.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 14)

„Beispielsweise bezeichnet er auch die unterschiedlichen Angehörigen oder Abstammungsformen innerhalb einer Familie. Dort ist es ein fixer Generationenbegriff, wie beispielsweise Elterngeneration, Kindergeneration oder Grosselterngeneration.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 2)

„Einerseits gibt es den genealogischen Begriff, der die Verwandtschaft, Familienrollen, Eltern und Kinder umfasst. Also die ganze Genealogie. Wenn wir uns nun die Genealogie anschauen, kann man sagen, dass man früher viel breitere Familien hatte. Aufgrund der hohen Kinderzahl ergab sich auch dort fast schon eine Pyramide. Das geht aber in die Breite. Heute haben wir eine neue Situation mit weniger Kindern, wie gesagt mit einem Durchschnittswert von 1,5 Kinder pro Familie. Es geht jedoch stark in die Vertikale, weil viele Urgrosseltern sind. Die Familie wird schmal, aber vertikal lang. Früher waren die Familien breiter, aber vertikal gesehen schmal.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 2)

„Familie und Verwandtschaft sind eher mikrosozial und genealogisch.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 2)

Generationen und Kohorten —

Pädagogische Begriffsdefinition der Generation (deduktiv)

Persönliche Notiz: Zweitens existiert ein pädagogischer Generationenbegriff, welcher die pädagogisch-anthropologische Kategorie zum Verhältnis zwischen vermittelnder und aneignender Generation untersucht.

Keine Textpassagen dazu.

Generationen und Kohorten — Historisch-gesellschaftliche Begriffsdefinition der Generation (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die dritte Definition widmet sich dem historisch-gesellschaftlichem Generationenbegriff, welcher kollektive historische bzw. soziale Gruppierungen untersucht und auf Grundlage ihres gemeinsamen Aufwachsens ähnliche Interessen oder kulturelle Ausrichtungen zeigt.

„Und dann merkt man natürlich, da hängt am Generationenbegriff dann sehr viel mehr, als einfach als nur ein bestimmtes Alter zu haben oder zu einer bestimmten Zeitpunkt geboren worden zu sein. Also, da sind eigentlich schon eher die Effekte von bestimmten Prägungen gemeint.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 2)

„Da glaube ich, verbindet man in der Alltagssprache gerne bestimmte Einstellungen und Werthaltungen.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 2)

„Aus diesem Grund geht man davon aus, dass die Generationen durch gemeinsame Erfahrungen geprägt werden. Das ist dann nicht genealogisch, sondern eher soziokulturell und historisch, wie man aufgewachsen ist.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 2)

„Das makrosoziale sind dann die historisch-sozialen Erlebnismgemeinschaften. Das bedeutet, dass Menschen die gleichen Erlebnisse haben.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 2)

Generationen und Kohorten — Begriffsdefinition von wohlfahrtstaatlichen Verteilungsprozessen zwischen Altersgruppen (deduktiv)

Persönliche Notiz: Viertens wird der Begriff bei der Diskussion wohlfahrtsstaatlicher Verteilungsprozesse zwischen Altersgruppen verwendet.

Keine Textpassagen dazu.

Generationen und Kohorten — Generation als Bindeglied von Geburtskohorten (deduktiv)

Persönliche Notiz: Eine Generation erstreckt sich über mehrere aufeinanderfolgende Geburtskohorten, wobei eine Geburtskohorte alle Personen umfasst, die in einem Kalenderjahr geboren wurden.

„Dann gibt es Personen, die in einer bestimmten Zeitspanne geboren wurden. Die sind unter vergleichbaren, wobei man das dann auch noch geografisch spezifizieren müsste, Lebensumständen aufgewachsen. Von daher versucht man dann auch bestimmte Effekte so zu begründen. Generation ist der viel breitere und unklar abgegrenzter Begriff, der ganz unterschiedlich verwendet wird.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 2)

„Aber jetzt beispielsweise mit einem Begriff wie den Baby Boomer, das ist so etwas, was mich oft begegnet, oder den ich auch selber immer mal wieder verwende. Da ist natürlich mehr gemeint, als einfach nur die Zugehörigkeit zu bestimmten Geburtsjahrgängen. Damit verbindet

man eigentlich auch schon Ähnlichkeiten bezüglich bestimmter Einstellungen oder teilweise auch eine gewisse ideologische Färbung.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 2)

„Das meint, dass jede Generation (mehrere Kohorten) durch gemeinsame Erlebnisse formiert wird. Und das ist dann etwas Soziales, Kulturelles, man hat beispielsweise die gleiche Musik gehört oder die gleichen Erfahrungen gemacht. Man spricht aber dann auch von Generationenlagerung.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 2)

„Der Hintergrund dieser Generationen sind gemeinsame Erlebnisse und Lebensstile, die vielleicht bleiben.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 4)

Generationen und Kohorten — Kohorte als Gesamtheit von Individuen derselben Zeitepoche (deduktiv)

Persönliche Notiz: Unter Kohorte ist die Gesamtheit von Individuen, die innerhalb desselben Zeitraums dieselben Ereignisse erlebt haben, zu definieren.

„Kohorten sind technisch reine Geburtsjahrgänge“ (Interview François Höpflinger, Absatz 2)

„Aber das ist rein eine numerische Bezeichnung. Meistens sind es Geburtsjahrgänge“ (Interview François Höpflinger, Absatz 2)

„Bei Kohorten gehört man einer bestimmten Kohorte an“ (Interview François Höpflinger, Absatz 6)

„Kohorten werden meines Erachtens als Angehörige bestimmter Geburtsjahrgängen verstanden. Das sind Menschen, bei denen man davon ausgeht, dass sie unter vergleichbaren Lebensumständen gewisse Lebensphasen verbracht haben.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 2)

„Also Kohorten, das sind einfach die Jahrgänge. 1961 geborenen oder 1967 und so weiter. Und diese Kohorten sind interessant, aufgrund der demografischen Entwicklung.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 2)

„Da kann man viel berechnen und es dient oft für die Statistik und es wird teilweise sehr komisch interpretiert.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 2)

Generationen und Kohorten — Zeitliche Trennlinien der Generationen (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Trennlinien der zwischen den Generationen sind überlappend.

„Beispielsweise bei der Generation X ist die Frage, ob das Ende im Jahr 1971 oder 1975 liegt, das ist dann willkürlich“ (Interview François Höpflinger, Absatz 4)

„Bei Kohorten gehört man einer bestimmten Kohorte an. Aber bei Generationen ist das eher weniger der Fall. Das zeigt sich beispielsweise auch im Kulturbereich. Beispielsweise gehen ältere Generationen Allianzen mit jüngeren Generationen eingehen. Im Künstlerischen gehören sie dann zur jungen Generation“ (Interview François Höpflinger, Absatz 6)

„Bei jungen Leuten sind die Generationendifferenzen rascher erreicht. Für eine 15-jährige Person ist schon jemand mit 20 alt, 30 ist dann Jenseits. Bei den älteren Generationen werden die Generationendistanzen lockerer definiert.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 36)

„Es wird oft suggeriert, dass die Baby Boomer jetzt so sind, oder die Generation Z jetzt so ist. Dahinter verstecken natürlich ganz unterschiedliche Lebensläufe, und die Heterogenität ist sicher deutlich grösser.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 4)

„Insbesondere, da ja auch schon unterschiedliche Definitionen und Einteilungen gibt, wie umfassend denn eigentlich die Kohorte der Baby Boomer ist.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 15)

„Es hat keine scharfen Trennlinien zwischen den Generationen und deshalb ist es schwierig, das genau einzuordnen.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 4)

Generationen und Kohorten — Individuelle Generationenzuordnung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Umstände können dazu führen, dass nicht klar ist, welcher Generation sich eine Person zugehörig fühlt.

„Dann gibt es wieder Jüngere, die sich älteren Generationen zugehörig fühlen. Es gibt in der Literatur auch das Konzept der Multigenerarität, dass man verschiedenen Generationen gleichzeitig angehört.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 6)

„Gerade in modernen Gesellschaften können sich Leute selbst den Generationen zugehörig zählen. Also, die Selbstzuordnung kann wechseln.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 6)

„Die Leute haben ihre Bezugselemente. Beispielsweise Leute, die mit 30 Jahren keine Kinder haben, fühlen sich oft subjektiv jünger und orientieren sich dann an jüngere Generationen. Personen, die im gleichen Alter Kinder haben, haben dann eine andere Generationenzugehörigkeit.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 8)

„Es gibt natürlich auch Fremdzuschreibungen. Jemand, der gerne an Partys geht, der kann dann nicht an Jugend-Partys dabei sein. 20-Jährige können dann bei Ü30-Partys auch nicht dabei sein. Aber da gibt es schon klare Abgrenzungen, wer gehört dazu und wer nicht.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 8)

„Sie haben vorhin gefragt, ob man auch eine andere Generation angehören kann. Genau das spielt für mich da rein in diesen Begriff der Multioptionsgesellschaft. Das ist auch so ein bisschen das mit dieser Pluralisierung. Wir können auch da vielmehr auswählen, müssen aber auch viel mehr selbst gestalten als früher.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 6)

Generationen und Kohorten — Einflussfaktoren der Generationenentwicklung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Erkenntnisse zeigen, dass sich Generationen weiterentwickeln. So haben bspw. Baby Boomer gelernt mit Computern und Smartphones umzugehen.

„Das ist umstritten. Lange hat man angenommen, dass zum Beispiel die Kindheit entscheidend ist. Also das, was man in der Kindheit erlebt, gefühlt und gegessen hat und so weiter. Das ist

immer weniger der Fall. Das heisst, es gibt mehr Hinweise, dass sich Leute im höheren Lebensalter neu orientieren.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 10)

„Das zeigt sich beispielsweise bei der Digitalisierung. Die Internet-Dichte und -Nutzung ist bei Ü50 rapide angestiegen. Es macht schon einen Unterschied, ob man in einer digitalen Welt geboren wird oder die digitale Welt erst später erfährt.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 10)

„Oder das Beispiel von Generationenunterschieden im Studium. Wenn sich die Studienform verändert, dann kann es innerhalb von fünf Jahren ganz unterschiedliche Studienabgangsgenerationen geben mit ganz unterschiedlichen Vorstellungen. Das zeigt sich beispielsweise in der Biomedizin oder auch in der Pflege, wo zum Teil fünf Jahre Bildungsunterschied einen markanten Effekt auf die professionelle Praxis haben.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 10)

„Es verändert sich dadurch, dass neue Kohorten in dieses Lebensalter kommen und sie andere Prägungen mitbringen. Die Art und Weise, wie das Alter gelebt wird, verändert sich dadurch.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 8)

„Aber ich vertrete das schon, dass da die Auffassung, dass eine wahrscheinlich anspruchsvollere Kohorte in unser Pflege- und Betreuungssystem kommt und da einen Wandel verursachen wird.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 8)

„Aber das setzt voraus, dass man seine eigene Identität hinterfragt und sich selber neu erfindet.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 20)

Generationen und Kohorten — Bedeutung und Relevanz des Generationenkonzepts (induktiv)

Persönliche Notiz: Damit ist zu verstehen, welche Bedeutung und Relevanz das Generationenkonzept in der heutigen Gesellschaft noch einnimmt.

„Aber insgesamt kann man sagen, Generationenprägungen haben in modernen Gesellschaften an Bedeutung verloren. Das nicht mehr so eindeutig.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 10)

„Weil ein zunehmender Teil der älteren Generationen gelernt haben, ständig innovativ zu sein. Im Jahr 2018 gab es zum Beispiel ein Social Survey. Dort wurde festgestellt, dass die 65 bis 74-Jährigen sich genau gleich häufig als innovativ einschätzen wie die 15 bis 24-Jährigen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 12)

„Aber die Generationenunterschiede, zum Beispiel in politischen Abstimmungen und die Werthaltungen, haben sich abgeschwächt. Und zwar relativ markant.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 12)

„Bei Migrationsfamilien gibt es unter Umständen noch eher gewisse Generationendifferenzen. Aber in insgesamt sind die Generationendifferenzen in der Schweiz, in Österreich und Deutschland nicht mehr so ausgeprägt wie noch vor 20-30 Jahren.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 12)

„Es gibt Sachen, die sind heute intergenerationell und aktuell. Oder auch Kleidung, da ist es auch nicht immer eindeutig.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 12)

„Das ist sehr umstritten. Im Grunde genommen familiäre Generationen, dort gibt es grosse Studien, das ist relevant. Dann in Unternehmungen, dort gibt es bestimmte Unterschiede, die aber nicht direkt mit der Generationenzugehörigkeit, sondern eher mit der Langjährigkeit oder Betriebsdauer zu tun haben.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 14)

„Das sind dann lebenszyklische Effekte und Lebenslauffeffekte und Erfahrungen, und nicht unbedingt die Generationenzugehörigkeit.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 14)

„Es gibt Forscher, die sagen auch, dass die ganzen Generationen Y, Z etc. einfach Generationenetiketten sind, die analytisch keinen Sinn machen. Aber das ist auch eine relativ einseitige Darstellung.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 14)

„Man spricht links und rechts, man ist modern und traditionell. Das macht man eher kombinatorisch. Da ist man modern und traditionell gleichzeitig. Diese klassische Polarisierung. Bürgerliche Parteien, nicht-bürgerliche Parteien, das sind ältere Generationenetiketten, die nicht mehr mit der Realität übereinstimmen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)

„Aber nach dem Generationen-Barometers des Berner Generationenhauses gibt es schon einige Wahrnehmungsdifferenzen, aber die sind nicht so ausgeprägt, wie man sich das vorstellen könnte.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 20)

„Heute hat man mehr Differenzierung. Diese Differenzierung bietet heute mehr Möglichkeiten, die Generationenbeziehung gezielter zu gestalten. Deshalb gibt es heute sehr viele Generationenprojekte, die laufen. Es gibt eine Hochkonjunktur von Generationenprojekten in der Schweiz, Deutschland und Österreich. Dort versucht man, diese vermuteten Generationendifferenzen und -unterschiede zu durchbrechen. Das führt auch zu einer multigenerativen Gesellschaft, in der die Generationendifferenzen nicht so gross sind.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 30)

„Es gibt dann schon mehr Unterschiede, als die Leute wahrnehmen. Die Leute haben eine andere Lebensdauer, andere Lebenshintergründe oder ein anderes Konsumverhalten.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 32)

„In der Schweiz gibt es einige Generationendifferenzen, aber die sind nicht stark ausgeprägt. Das zeigt auch das Generationenbarometer.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 42)

„Zudem besteht die Möglichkeit der Multigenerativität, sodass man sich mehreren Generationen gleichzeitig zugehörig fühlen kann. Das breitet sich aus.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 44)

„Wenn man jetzt Produkte platzieren möchte, dann würde ich sagen, dass es tendenziell schwieriger wird, weil die Zielgruppen heterogener sind. Sie sind es gewohnt, selber zu wählen. Die Lebensstile sind pluralistischer. Man muss seine Zielgruppe eigentlich genauer definieren, wenn man sie wirklich erreichen möchte.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 13)

Einflüsse, Eigenschaften und Werte

Einflüsse, Eigenschaften und Werte — Baby Boomer Bedürfnisse in Bezug auf Materielles, Sicherheit, Teamfähigkeit, Tradition, Gesundheit, Wohlhaben, Ausbildung und Unabhängigkeit. (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Baby Boomer legen in Bezug auf ihre Bedürfnisse Wert auf Materielles, Sicherheit, Teamfähigkeit, Tradition, Gesundheit, Wohlhaben, Ausbildung und Unabhängigkeit.

„Und da gibt es schon noch Unterschiede in der Werthaltung. Also, selbst innovative ältere Arbeitskräfte, Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Wenn die natürlich mit einer neuen Innovation konfrontiert sind, dann vergleichen sie es immer mit früheren Innovationen.“
(Interview François Höpflinger, Absatz 14)

„Es ist immer noch ein Stück weit eine Hypothese, weil die Baby Boomer kommen jetzt erst langsam dahin. Aber ich vertrete das schon, dass da die Auffassung, dass eine wahrscheinlich anspruchsvollere Kohorte in unser Pflege- und Betreuungssystem kommt und da einen Wandel verursachen wird. Neue Ansprüche werden gestellt, mehr Mitbestimmung wird verlangt, weil eben diese Leute das auch so gewohnt sind. Und da würde ich sagen, ist wahrscheinlich weniger die individuelle Veränderung, sondern das sind wahrscheinlich Kohorteneffekte, die hier spielen.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 8)

„Es waren diejenigen, die aus den daraus esultierenden Errungenschaften profitiert haben. Für sie wurde es selbstverständlich, dass man mehr Mitsprache hat, dass es Gleichberechtigung gibt, dass Autorität nicht mehr so einflussreich ist.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 17)

„Die Babyboomer hatten das Glück, dass sie unter wirtschaftlich enorm vorteilhaften Bedingungen einen grossen Teil ihres Lebens führen konnten. Und deswegen ist es auch eine Kohorte, die im Durchschnitt materiell viel mehr Möglichkeiten hat, als ihre Vorgänger.“
(Interview Jonathan Bennett, Absatz 17)

„Ich glaube insbesondere bei den Baby Boomer, dass sie das Alter nicht als Ruhezeit ansehen, wo man sich zurück zieht. Sie möchten da bestimmt etwas für sich und für andere tun. Dort werden diese Sinnfragen ganz zentral.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 19)

„Ansonsten, denke ich, ist es vor allem dieses mittlere Lebensalter, wobei sich die Mitte stark schon in die Höhe der Lebensjahre verschoben hat, dass ich wieder sagen muss, das geht heute fast schon so bis gegen 60 Jahren oder Mitte 50. Da haben wir halt heute eine enorme Konzentration von Anforderungen. Da ist in der Erwerbstätigkeit sehr viel los. Dann dadurch, dass Familiengründungen später stattfinden, was mit dem höheren Bildungsniveau zu tun hat, sind auch oft die Kinder noch relativ klein. Das heisst, die Familienaufgaben sind noch sehr anspruchsvoll. Dann sind die eigenen Eltern oft in einer Phase, wo sie Unterstützung brauchen. Dann gibt es da noch Aufgaben. Also, das ist so ein Crunch-Zone. Die sind einfach sehr absorbiert.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 21)

Einflüsse, Eigenschaften und Werte — Gen X Bedürfnisse in Bezug auf Wohlstand, Karriere, Sicherheit und Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Gen X legt in Bezug auf ihre Bedürfnisse Wert auf Wohlstand, Karriere, Sicherheit und Ausgleich zwischen Privat und Berufsleben.

„Aber in Anbetracht der Generation X, denen man Zynismus, Ironie, Punk etc. zuordnet, ihnen wird ein tieferes Konsumverhalten zugeschrieben. Aber wenn man das jetzt nach den Jahrgängen ordnet, 1960 bis 1980, dann stimmt das eigentlich nicht. Klar, es war im Jahr 1974 ein Konjunkturbruch, aber sonst ging es wirtschaftlich immer nach oben. Deshalb würde jetzt im Kontext des Marketings nicht unterschreiben, dass die Generation X Konsumverweigerer sind.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 6)

Einflüsse, Eigenschaften und Werte — Gen Y Bedürfnisse in Bezug auf Tradition, Globalisierung und Multikulturalität (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Gen Y legt in Bezug auf ihre Bedürfnisse Wert auf Tradition, Globalisierung und Multikulturalität.

„Von der Persönlichkeitspsychologie her, sieht man in Anbetracht des eigenen Persönlichkeitsprofils die Identität. Es ist so zwischen 20 und 30 Jahren, dass da noch sehr viel passiert. Das ist sicher eine ganz entscheidende Zeit, die auch weiter wirkt.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 23)

„Und dann bei der Generation Y kann man auch gewisse Dinge sehen. Also sicher Zeit für Familie und Freizeit. Vielleicht auch Status und Prestige.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 6)

Einflüsse, Eigenschaften und Werte — Gen Z Bedürfnisse in Bezug auf Kreativität, Unabhängigkeit, Autonomie, Intelligenz, Diversität, Familie, Umweltbewusstsein und Soziales (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Gen Z legt in Bezug auf ihre Bedürfnisse Wert auf Kreativität, Unabhängigkeit, Autonomie, Intelligenz, Diversität, Familie, Umweltbewusstsein und Soziales.

„Gewisse Themen, wie Klimawandel, spielen bei nachkommenden Generationen eine grössere Rolle, weil für sie die Zukunft wichtig ist.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)

„Krisen führen oft zu einer Traditionalisierung von Familienwerten. Beispielsweise zeigt sich, dass die jüngste Generation eher für Familie und Kinder haben ist als noch vor 30 Jahren. Der Anteil der ganz Jungen, die keine Kinder haben möchte, ist aktuell sehr tief. Der war früher viel höher.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 22)

„Von der Persönlichkeitspsychologie her, sieht man in Anbetracht des eigenen Persönlichkeitsprofils die Identität. Es ist so zwischen 20 und 30 Jahren, dass da noch sehr viel passiert. Das ist sicher eine ganz entscheidende Zeit, die auch weiter wirkt.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 23)

„Also ich denke, dass die Generation Z bestimmt die Welt verbessern will.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 12)

„Ich glaube schon, dass dieser Generation etwas weggenommen wird. Aus Perspektive meiner Kohorte war alles durch die Globalisierung sehr offen und frei. Ich habe das Gefühl, dass das irgendwie zusammengebrochen ist. Also, bestimmt die Reiseeinschränkungen und Einschränkungen in der Freiheit.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 12)

Einflüsse, Eigenschaften und Werte — Einfluss von Werten auf die Bedürfnisse (deduktiv)

Persönliche Notiz: Unter Werte ist zu definieren, was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eine Generation als wünschenswert ansieht. Hier gilt es zu überprüfen, wie die Werte die Bedürfnisse beeinflussen.

„Und worin sich auch gewisse Werthaltungen zwischen Jung und Alt unterscheiden, ist auch, dass die ältere Generation noch immer etwas polarisierend ist.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)

„Sehr stark prägend ist die Kindheit. Sehr viele Längsschnittstudien zeigen, dass das, was in der Kindheit geschieht, also meistens Themen wie Sicherheit- oder Bindungsgeschichten, später weiterhin einen starken Einfluss haben. Kinder, die eine Bindungssicherheit erlebt haben, sind eher bereit, ihre alten Eltern zu pflegen. Damit ist die Langzeitwirkung gemeint.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 38)

„Früher hat man auch gesagt, dass die Erstausbildung eine extrem prägende Kraft hat. Das ist aber zu relativieren, weil die Erstausbildung meistens nicht den Schlussberuf definiert. Das ist auch etwas Neues. Hier gab es einen Generationenwandel. Früher war es so, dass beispielsweise jemand, der bei der Post seine Lehre absolvierte, blieb bis zur Pensionierung bei der Post. Heute ist es so, dass man weiss, dass man dort nicht lebenslang arbeiten wird. Man hat viel mehr eine hauptberufliche Mobilität, auch in späteren Jahren. Die Prägungskraft der Erstausbildung ist gesunken.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 38)

„Mit dem Begriff hatte er versucht, ein bisschen die Werthaltungen der Kohorten zu beschreiben, die unter Bedingungen aufgewachsen sind, wo es gewisse Knappheiten gab. Beispielsweise war es nicht selbstverständlich, dass man eine Erwerbstätigkeit hat, dass man sozial abgesichert ist, dass man genügend verdient etc. Er hat gesagt, dass es bei den materialistischen Werthaltungen ziemlich stark darum geht, dass man überlebt. Das führt dazu, dass man relativ stark selbst bezogen denkt und agiert, konservativ denkt und Wirtschaftswachstum sehr wichtig ist. Ökonomie muss immer zuerst kommen, und alles andere ist nachgelagert.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 13)

„Und da sagt er, dass andere Werthaltungen in den Vordergrund kommen. Mitbestimmung oder Autonomie, aber auch Kritik gegenüber gewissen gesellschaftlichen Entwicklungen. Zum Beispiel, dass man Weltschutz und Nachhaltigkeit betont, würde er jetzt sagen, das geht nur, wenn das Niveau der gesellschaftlichen Bedingungen ein recht Hohes ist. Erst dann kommen solche Werte in den Vordergrund.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 13)

„Und jetzt kann man sagen, dass die Generationen in das höhere Alter kommen, die eher die Postmaterialisten sind. Für die Kritisch-Denkenden ist Nachhaltigkeit wichtig, für die ist selber

wählen wichtig. Mitbestimmung, Autonomie, Demokratie sind auch Sachen, die ihnen wichtig.“
(Interview Jonathan Bennett, Absatz 13)

„Ich bin da etwas vorsichtig, weil wir heute eine so starke Pluralisierung der Lebensstile haben.“
(Interview Jonathan Bennett, Absatz 21)

„Also sicher alles, was in der Vergangenheit erlebt haben, d. h. zwischen 16 und 20 Jahren.
Also die Musik, die Kleidung, was für sie die Spiele waren und was nicht, wie sie Beziehungen aufbauen, das ist prägend.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 8)

Einflüsse, Eigenschaften und Werte — Einfluss von Einstellungen auf die Bedürfnisse (deduktiv)

Persönliche Notiz: Einstellungen lassen sich in Bezug auf Werte als weniger stabil interpretieren. Hier gilt es zu überprüfen, wie die Einstellungen die Bedürfnisse beeinflussen.

„Sehr stark prägend ist die Kindheit. Sehr viele Längsschnittstudien zeigen, dass das, was in der Kindheit geschieht, also meistens Themen wie Sicherheit- oder Bindungsgeschichten, später weiterhin einen starken Einfluss haben. Kinder, die eine Bindungssicherheit erlebt haben, sind eher bereit, ihre alten Eltern zu pflegen. Damit ist die Langzeitwirkung gemeint.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 38)

„Früher hat man auch gesagt, dass die Erstausbildung eine extrem prägende Kraft hat. Das ist aber zu relativieren, weil die Erstausbildung meistens nicht den Schlussberuf definiert. Das ist auch etwas Neues. Hier gab es einen Generationenwandel. Früher war es so, dass beispielsweise jemand, der bei der Post seine Lehre absolvierte, blieb bis zur Pensionierung bei der Post. Heute ist es so, dass man weiss, dass man dort nicht lebenslang arbeiten wird. Man hat viel mehr eine hauptberufliche Mobilität, auch in späteren Jahren. Die Prägungskraft der Erstausbildung ist gesunken.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 38)

„Es ist sicher so, dass die grossen sozialen Umwälzungen Ende der 60er-Jahre für viele Menschen, die den Baby Boomer angehören, sehr zentral sind. Dort ging es darum, alte gebrachte Autoritäten stark in Frage zu stellen. Sachen, die so sind und man halt so macht. Normen, die als zu starr empfunden wurden, stellte man in Frage. Man hat Mitbestimmung, Gleichberechtigung und Beteiligung eingefordert.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 15)

„Ich bin da etwas vorsichtig, weil wir heute eine so starke Pluralisierung der Lebensstile haben.“
(Interview Jonathan Bennett, Absatz 21)

„Also sicher alles, was in der Vergangenheit erlebt haben, d. h. zwischen 16 und 20 Jahren.
Also die Musik, die Kleidung, was für sie die Spiele waren und was nicht, wie sie Beziehungen aufbauen, das ist prägend.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 8)

Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte

Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte — Einfluss von Alterseffekten auf die Bedürfnisse (deduktiv)

Persönliche Notiz: Es ist vorstellbar, dass Alterseffekte die Menschen durch ihren biologischen Alterungsprozess verändern. Diese Hypothese sieht ebenfalls vor, dass sich die Wünsche und Bedürfnisse im Alterungsprozess verändern.

„Es ist so, dass die neuen Generationen danach andere Alterungsprozesse erleben. Früher war auch zum Beispiel bei der ganz alten Generation das Alter etwas Fatalistisches, das geschah.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 24)

„Aber heute ist Alter nicht etwas, dass man nicht adaptieren kann. Man weiss, dass man Sachen machen kann. Leute versuchen den Alterungsprozess eben nicht einfach passiv zu erleiden, sondern das zu gestalten. Es gibt mehr ältere Leute, die sich bewegen, innovativ, kreativ sind oder sich modisch ankleiden.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 24)

„Wir haben einfach eine Kombination oder eine Interaktion von Kohorteneffekten und Alterseffekten.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 24)

„Es ist bei jeder Generation so, dass sie anders altert. Beispielsweise sind die 100-Jährigen nicht die gleichen wie die 100-Jährigen vor zehn Jahren. Sie sind weniger einsam, das Demenzrisiko ist gesunken, sie haben eine andere religiöse Einstellung.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 24)

„Das chronologische Alter ist bis zum 80. Lebensjahr statistisch in multivariaten Analysen nicht eine besonders gute Variable. Beispielsweise die jüngeren Generationen, die eine bessere Ausbildung haben, haben auch mehr kognitive Reserven und sind dann mit 70-75 Jahren kognitiv besser dran.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 24)

„Es ist meistens die Kombination von Milieu, Ausbildungshintergrund, Geburtsjahrgang und Lebenslauf, die den Alterungsprozess bestimmt.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 24)

„Ab 35 Jahren fühlen sich Menschen jünger als sie chronologisch sind. Bei den 70-Jährigen zählen sich nur 15 Prozent zu den Alten. Bei den unter 30-jährigen waren es sieben Prozent. Das spielt aber auch eine Rolle, mit wem man es zu tun hat. Beispielsweise in welchem Betrieb arbeitet man.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 26)

„Statistisch gesehen, sind Lebenslaufeffekte stärker als Alterseffekte. Alterseffekte sind noch stärker als Generationeneffekte.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 44)

„Vielleicht kennen Sie solche Sprüche wie, dass man im Alter konservativer wird und so. Also tatsächlich gibt es auch dazu Forschung, dass die Offenheit für Veränderung im höheren Lebensjahren tendenziell abnimmt. Die sogenannte Verträglichkeit, also dass man relativ harmonisch miteinander umgeht, nimmt tendenziell zu. Im Lebensverlauf nimmt auch die emotionale Stabilität eigentlich eher zu.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 8)

„Ich gehe aber davon aus, dass der Kohorteneffekt stärker ist. Wer sich beispielsweise immer stark über Selbstbestimmung definiert hat, glaube ich, wird das im Alter nicht einfach komplett ablegen.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 8)

„Also, eine gewisse Beruhigung findet da statt. Es ist wirklich so, dass die wilden Jahre dann irgendwann auch mal durch sind. Zumindest bei den meisten Menschen ist das so. Eine gewisse Beruhigung setzt ein. Die Bedürfnisse sind dementsprechend bestimmt anders, als diejenigen eines jungen Menschen, wo es noch ganz viel um das Sammeln von Erfahrungen geht und gewisse Abenteuerlust und Neugierde eine wichtige Rolle spielen.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 19)

„Viele Menschen versuchen nochmals sich mit ihrem Leben zu versöhnen in Richtung Lebensende und Dinge zu integrieren. Ein Stück weit Ordnung für sich zu schaffen. Das steckt

heute noch sehr viel drin und geht auch mit pluralen Lebensstilen.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 21)

„Die haben wenig Musse. Deswegen dann natürlich oft das starke Bedürfnis, gewisse Dinge für sich selbst nachzuholen, wenn man dann später noch die Möglichkeit hat.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 21)

„In der Jugend sind wir grundsätzlich noch gleich, mit den gleichen Zielen und gleichen Bedürfnissen (Party machen, Ferien geniessen etc.). Und dann driftet das auseinander. Einige stürzen ab, andere nicht. Klar, Arme und Reiche, Erfolglose und Erfolgreiche finden sich schon wieder, da man die gleichen Erlebnisse in der Jugend hatte.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 4)

„Also sicher alles, was in der Vergangenheit erlebt haben, d. h. zwischen 16 und 20 Jahren. Also die Musik, die Kleidung, was für sie die Spiele waren und was nicht, wie sie Beziehungen aufbauen, das ist prägend.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 8)

„Man geht davon aus, dass es ab 60 Jahren oder vielleicht viel früher runter geht. Ab 25 Jahren sagt man, dass man den Peak beim Lernen erreicht. Kinder lernen von zwei bis vier Jahren täglich 30-40 Wörter neu. Danach kommt es darauf an, ob man dran bleibt, neue Dinge lernt und mental trainiert. Ab 60 Jahren wird es dann schwer, eine neue Sprache zu lernen.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 14)

„Je älter man ist, desto mehr ist man selbstbezogen. Man konzentriert sich stärker auf sich selbst. Der Fokus nach aussen verschwindet langsam.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 14)

„Wenn wir in einem stabilen System sind, in der sich die Umgebung nicht ändert, dann altert man körperlich. Weil sich aber alles rundherum verändert, hat man das Gefühl, dass man immer noch jung ist. Aber durch diese Dynamik merkt man schnell, dass man den Anschluss verloren hat. Man kann schon sagen, dass man schneller älter wird. Aber unabhängig vom Alter, sondern von der Dynamik der Umgebung.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 18)

„Aber was stabil bleibt, sind die sozialen Beziehungen. Diese Aspekte kann man nicht mechanisieren oder automatisieren.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 18)

„Wenn wir geboren werden, haben wir ja unsere Hirne und die sind vollkommen plastisch. Es ist quasi noch ein Computer und noch kein Programm. Und jedes Anrühren hat einen Einfluss darauf. Ein Kind, das keine Liebe erlebt hat, das ist Horror! Jede Berührung, jedes Geräusch hat einen Einfluss. Damit entsteht ein Netzwerk. Das kann dazu führen, dass man kein Vertrauen hat oder keine Beziehung aufbauen kann. Irgendwann ist die Plastizität dann da. Und danach kommt es zur Kristallisierung. Das ist das, was bleibt. Auch wenn man uralt ist, bleiben gewisse Dinge.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 20)

Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte — Einfluss von Lebensphasen auf die Bedürfnisse (deduktiv)

Persönliche Notiz: Unter dem Lebensverlaufskonzept ist die Idee einer «Normalbiografie» zu verstehen, wonach Menschen bestimmte Lebensphasen in einer klaren Reihenfolge erleben.

„Kombiniert mit dem sozialen Milieu, also Ausbildungshintergrund, Migrationshintergrund, also demographischer Hintergrund plus der Lebenslauf.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 16)

„Im Grunde genommen verändern sich die Werthaltungen sehr mit dem Lebensverlauf. Wir haben das mal bei 30 bis 35-Jährigen Männern bei einer Grossbank angeschaut. Die Männer, die Kinder hatten und verheiratet waren, hatten ganz andere Werthaltungen als die Kinderlosen. Aus Sicht des Managements waren die mit Kindern die Besseren, weil die waren zuverlässiger und auch abhängiger von der Stelle. Die hat man eher gefördert als die Kinderlosen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 16)

„Und jetzt gibt es noch das jugendhafte Erwachsenenalter. Das liegt zwischen 30 und 35 Jahren. Das sind Erwachsene, die ein Verhalten haben, das noch sehr stark jugendorientiert ist. Das kann bis 35 sein. Und dann gibt es noch Junge mit Familiengründung, das mittlere Lebensalter oder das dritte Lebensalter.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 30)

„Das heisst, die Lebensphase Alterung war viel komprimierter. Die Rolle dort im Sinne eines Disengagements, eines sich Zurücknehmens, definiert. Also, man geht aus der Mitte der Gesellschaft raus. Man stand eine Zeit lang sozusagen im Rampenlicht, und jetzt ist es fertig. Und das hat sich natürlich schon stark geändert. Das vorherrschende Paradigma ist jetzt vielmehr die Aktivität, also aktiv bleiben. Das wird oft auch mit der Gesundheit assoziiert. Die Frage dort ist eigentlich wozu? Für welchen Zweck eigentlich? Was ist der Sinn dahinter? Diese Frage wird oft weniger gestellt. Und deshalb würde ich sagen, die neue Norm ist schon das Aktivsein, aktiv bleiben.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 6)

„Bei den Bedürfnissen, denke ich, kommen ganz stark Sinnfragen nach vorne. Man hat plötzlich die Möglichkeit, eine relativ lange Lebensphase zu gestalten.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 19)

„ber grundsätzlich streben da sehr viele Menschen nach Sinn.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 19)

„Lebensstilfaktoren, wo wir auch wissen, dass es nicht einfach nur das ist, ob sich sich jemand ungesund verhält. Auch das hat halt sehr viel mit Wissen zu tun. All das prägen das, was später kommt. Im Prinzip ist es der ganze Lebenslauf, der Weichen für die Zukunft stellt. Viele Weichen werden halt schon recht früh gestellt.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 23)

„Das ist gewissermassen ein Langzeitprojekt. Heute sieht man bei erneuten Befragungen, dass sich das enorm verkürzt hat. Auf ein oder zwei Jahre. Das hat bestimmt etwas mit der Flexibilität zu tun. Aber bestimmt auch mit dem raschen Wandel. Beispielsweise, wenn man damals eine kaufmännische Lehre gemacht hat, dann hat sie bestimmt für 30 Jahre gehalten. Heute sieht das ganz anders aus. Man muss flexibel und agil sein. Was sich verändert hat, ist vor allem die Beschleunigung.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 16)

„Wenn wir in einem stabilen System sind, in der sich die Umgebung nicht ändert, dann altert man körperlich. Weil sich aber alles rundherum verändert, hat man das Gefühl, dass man immer noch jung ist. Aber durch diese Dynamik merkt man schnell, dass man den Anschluss verloren hat. Man kann schon sagen, dass man schneller älter wird. Aber unabhängig vom Alter, sondern von der Dynamik der Umgebung.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 18)

„Aber was stabil bleibt, sind die sozialen Beziehungen. Diese Aspekte kann man nicht mechanisieren oder automatisieren.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 18)

„Bestimmt die Kindheit. Es gibt Kinder, die in sehr miserablen Situationen und Bedingungen aufwachsen und kommen dann ganz hoch raus. Und es gibt solche, die in guten Verhältnissen aufgewachsen sind, aber dann ihre Entwicklung schief gegangen ist. Klar, es gibt Ausnahmen.

Aber das Wichtigste ist das Vertrauen zu den Eltern und den Geschwistern.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 20)

„Das Zweite ist die Schulzeit. Vielleicht nicht mehr so stark. Sehr schnell wird schon selektioniert - Primarschule oder Sekundarschule.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 20)

„Prägend sind aber auch die ersten Beziehungen, Partnerschaften. Die Ausbildung und das Lernen prägen dann ebenfalls noch weiter. Und ab 25 Jahren ist man doch sehr stark geprägt. Aber wir können uns dennoch immer wieder neu erfinden. Das ist der springende Punkt. Es gibt schon Strukturen, die wir haben, aber sie können sich verändern.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 20)

Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte — Einfluss von historisch-gesellschaftlichen Ereignissen auf die Bedürfnisse (deduktiv)

Persönliche Notiz: Kollektiv prägende historisch-gesellschaftliche Erlebnisse, wie bspw. die Corona-Pandemie und Rahmenbedingungen der Sozialisationsphase, die sich im Kinder-, Jugend- und frühen Erwachsenenjahren reflektieren, wirken sich auf die Werte und Einstellungen einer Altersgruppe aus.

„Es ist nicht die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation, mit Ausnahme dass noch gewisse Kriseneffekte immer noch da sind. Junge Leute, die eine Wirtschaftskrise erlebt haben, haben noch 20 Jahre später durchschnittlich ein geringeres Einkommen. Da gibt es schon noch gewisse Kohorteneffekte, aber die sind nicht so ausgeprägt, wie das früher der Fall war.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 16)

„Leute, die Krieg und Armut erlebt haben, haben ein anderes Sparverhalten. Die sparen auch, wenn sie es nicht mehr nötig haben.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)

„Krisen führen oft zu einer Traditionalisierung von Familienwerten.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 22)

„Es ist schon so, dass ein Teil der Nachkriegsgeneration oder Baby Boomer, die relativ lange Friedenszeiten hatten, mehr Mühe haben, mit Unsicherheiten umzugehen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 22)

„Wobei man bei nachkommenden Generationen weiss, dass selbst die beste fachliche und tertiäre Ausbildung noch keine Erwerbskarriere garantiert. Es erhöht die Wahrscheinlichkeit. Und das führt dazu, dass sich die neuen Generationen vielleicht nicht so stark langfristig orientieren, weil sie wissen, dass langfristige Orientierung gar nichts bringt, weil man nicht sicher ist, was passiert.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 22)

„Krisen führen dazu, dass sich die gesamte Orientierung weniger auf langfristige Sachen konzentriert, sondern eher auf adaptive Elemente. Und gewisse traditionelle Familienwerte und Sozialbeziehungen werden wieder gestärkt.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 22)

„Beispielsweise mit der Corona-Situation: Da sieht es dann anders aus, weil wir haben eine Übermortalität, das heisst, die Entwicklung wird nicht mehr so breit bei den älteren Menschen. Oder beispielsweise bei anderen schlimmen Dingen, wie nach einem Weltkrieg, Seuchen, Arbeitslosigkeit oder Armut. Diese Dinge können dazu führen, dass man keine Kinder macht.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 2)

„Aber sicher auch exogene Faktoren, die auf die Generationen einwirken. So beispielsweise die Finanzkrise, dort kann ein solcher Einfluss eine Generation sehr stark prägen.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 8)

„Aber was sie jetzt angesprochen haben, mit dem Ukraine-Krieg: Da habe ich schon den Eindruck, dass sie eine Angst haben. Ein Erlebnis, das wir niemals gedacht hätten in Europa.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 12)

Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte — Lebenserfahrungen und Lebenshintergründe (induktiv)

Persönliche Notiz: Einflüsse der Lebenserfahrungen und Lebenshintergründe auf ein Individuum

„Es gibt doch gewisse Unterschiede in der Wahrnehmung, die vielleicht nicht mit dem Geburtsjahrgang zu tun haben, sondern mit einem Lebenshintergründen, mit der Lebenserfahrung.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 14)

„Zum Beispiel die nachkommende Generation, die haben häufig eine tertiäre Ausbildung als frühere Generationen. Das hatte einen recht grossen Effekt.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 14)

„Oder bei Frauen hat man festgestellt, dass die jüngsten Frauen emanzipiert sind, aber nicht feministisch.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 14)

„Oder junge Väter haben eine ganz andere Beziehung zu ihren Kindern als das noch vor 30-40 Jahren der Fall war.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 14)

„Dann gibt es auch Effekte im Spital. Die jüngste Generation hat eine Feedback-Kultur entwickelt, weil sie natürlich in einer Feedback-Gesellschaft aufgewachsen ist. Sie erhielten Feedback von den Eltern, in der Schule etc. Das wird dann von älteren Spitalärzten gar nicht aufgenommen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)

„Statistisch gesehen, sind Lebenslaufeffekte stärker als Alterseffekte. Alterseffekte sind noch stärker als Generationeneffekte.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 44)

„Ich bin da etwas vorsichtig, weil wir heute eine so starke Pluralisierung der Lebensstile haben.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 21)

„Grundsätzlich ist wiederum in der Gerontologie die Erkenntnis sehr wichtig, die Art und Weise, wie man sein Alter verbringen kann. Also, was man da für Möglichkeiten hat. Das ist natürlich das Resultat eines ganzen Lebenslaufs“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 23)

Sonstiges Generationenforscher

Sonstiges Generationenforscher — Generationenkonflikte (induktiv)

Persönliche Notiz: Zwischen den unterschiedlichen Generationen können Konflikte entstehen.

„Und dann gibt es natürlich gewisse Konflikte, sodass die älteren Generationen nicht realisiert haben, dass jetzt eine andere Feedback-Kultur existiert.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 18)

„Bei Innovationsunternehmungen kann das natürlich zu Generationenkonflikten führen, weil die ältere Generation noch etwas polarisierend und exklusiv denkt.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 20)

„Deshalb gibt es jetzt immer mehr so Konzepte wie das Reverse-Mentoring. Damit ist gemeint, dass die ältere Generation in die Innovation der jüngeren eingeführt wird. Das ist natürlich auch eine Strategie, die Generationendifferenzen etwas zu relativieren.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 20)

„Es gibt eine Hochkonjunktur von Generationenprojekten in der Schweiz, Deutschland und Österreich. Dort versucht man, diese vermuteten Generationendifferenzen und -unterschiede zu durchbrechen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 30)

„Man versucht das mit Generationenprojekten zu machen. Zum Beispiel gibt es in Bern das Generationentandem. Es ist sehr erfolgreich mit Generationenbegegnungen. Da geht es vor allem darum, dass die älteren Generationen lernen, was sich verändert hat, und sich offen engagieren zusammen mit den Jugendlichen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 42)

„Oder dann gibt es das sogenannte Reverse-Mentoring, in dem junge Personen als Mentor der älteren Person zur Verfügung stehen. Dort lernen die älteren Generationen viel von aktuellen Themen, wie beispielsweise von dieser Bitcoin-Szene.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 42)

„Verschiedene Unternehmen haben auch festgestellt, dass das Problem nicht die Generationendifferenzen sind, sondern dass die älteren Generationen die Generationendifferenzen negieren.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 44)

„Eigentlich geht es darum, die Generationendifferenzen wahrzunehmen und zu akzeptieren. Beim Generationenmanagement aus Unternehmen geht es darum, aus den Generationen Kraft zu gewinnen, und nicht darum, die Generationenunterschiede vollständig aufzulösen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 44)

„Aber es ist nicht so, dass man gleich eine Solidarität hat. Und das ist eben die Geschichte mit dem Kampf oder Krieg zwischen den Generationen.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 4)

„Je älter man wird, desto grösser sind die Unterschiede. Und deshalb gibt es nie eine Fraktion Alte gegen Junge. Das ist die Kritik, an dieser Geschichte.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 4)

„In Bezug auf die Generationen ist es wichtig, dass man die Generationen in der Entwicklung mitnehmen kann.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 22)

Sonstiges Generationenforscher — Generationsübergreifende Ansprache (induktiv)

Persönliche Notiz: Mehrere Generationen gleichzeitig ansprechen.

„Das kann man in der Tat. Das zeigt sich in der Musik auch, sodass Volksmusik mit neuen Instrumenten gespielt wird. Oder auch das Zuger Schwingerfest, das war bei Jung und Alt sehr

beliebt. Da macht man auch klimafreundliche Schwingerhosen (lacht). Man kann beides kombinieren. Auch in der Architektur, modernste Technologie mit alten Mustern kombinieren. Es ist nicht mehr „ja/nein“, es ist mehr „ja, und“.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 20)

„Zum Teil wird einfach zu viel in die Generationen reininterpretiert. Vielmehr sollte man ein Augenmerk auf die Persönlichkeiten und Situationen legen als auf den zugeschriebenen Eigenschaften dieser Generation.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 6)

Sonstiges Generationenforscher — Verjüngung von Individuen (induktiv)

Persönliche Notiz: Individuen treffen für sich Massnahmen, um sich zu verjüngen bzw. jünger wahrgenommen zu werden.

„Oder man hat Studien gemacht, die zeigen, dass Grosseltern ihre Enkelkinder ganz gezielt benützen, um sich zu verjüngen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 26)

„Es gibt da eine Studie aus Deutschland, die zeigt, dass engagierte Grosseltern sich subjektiv jünger fühlen als nicht engagierte Grosseltern.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 26)

„Die Generationenkontakte werden ausgenützt, um sich mit der jüngsten Generation zu verbünden. Gerontologische Studien zeigen, dass alte Menschen, die für Neuentwicklung offen oder generell neugierig auf jüngere Menschen sind, auch eine bessere Lebensqualität im hohen Alter haben.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 26)

„Die Strategie, wie man sich negativen Bildern entwischt, ist, sich nicht damit zu identifizieren.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 28)

„Oder alte Künstler, die sich gezielt den jungen Künstlern zuwenden.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 28)

„Bei Männern ist es eine gute Strategie, eine junge Frau zu heiraten (lacht).“ (Interview François Höpflinger, Absatz 28)

„Wenn man genügend Geld und Ressourcen hat, kann man sich eher verjüngen. Die Generationengrenzen nach unten zu überschreiten, ist für die Wohlhabenden leichter als für die Einkommensschwachen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 34)

„Bei Teenagern und Jugendlichen gibt es das schon. Spätestens mit 25 und 30 Jahren kippt das. Das kommt vor allem dann zum Vorschein, wenn Jugendliche das Gefühl haben, sie haben noch keine Rechte.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 36)

„Und bei der Tatsache, dass die grosse Anzahl Menschen danach strebt, tendenziell einer jüngeren Generation anzugehören und sich mit den Attributen oder den vermeintlichen Attributen einer jüngeren Generation zu schmücken, würde ich sagen, ja, das gibt es. Das hat ein Stück weit mit den Stereotypen und den Vorstellungen über das Alter zu tun. Es fällt uns schwer zu unserem eigenen Älterwerden zu stehen.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 4)

„Wichtig ist es, das zu verkörpern und so aufzutreten. Und da sind wir wieder bei den Attributen der Jugendlichkeit. Dynamisch bleiben, weiter Sport treiben, Konsumieren, Reisen etc.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 6)

„Aber gleichzeitig auch die Pluralisierung, das heisst, wie man sein Alter verbringt, können heute viel mehr Menschen stark aussuchen als das früher der Fall war. Nicht alle. Wir dürfen

nicht vergessen, dass wenn man natürlich EL-Bezügerin ist und schauen muss, wie man über die Runden kommt, dann finde ich das ein bisschen zynisch, wie wir heute über das Alter reden. Das heisst, dass man sich alles aussuchen kann, so viele Freiheiten hat, auf Reisen geht und so weiter. Für eine grosse Zahl von recht gut gebildeten Menschen, die ihr Leben stabilen Verhältnissen führen konnten, ist es so, dass man jetzt auch beim Alter vielmehr auswählt.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 6)

„Menschen versuchen aktiv zu bleiben und sich als aktiv darzustellen.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 6)

Sonstiges Generationenforscher —

Negative Konnotation der menschlichen Alterung (induktiv)

Persönliche Notiz: Das Alter wird als etwas Negatives wahrgenommen. Man versucht, dem entgegenzuwirken

„Ja, das negative Bild des Alters gibt es schon. Das ist in der europäischen Zivilisation stärker verankert als in der aussereuropäischen, weil wir die Körperästhetik der Griechen übernommen haben.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 28)

„Man hat gedacht, man könnte negative Altersbilder bekämpfen, aber das bringt gar nichts. Die sind so stark verankert, die bringt man nicht weg. Was man weggebracht hat, ist, dass das Alter später beginnt. Wenn man fragt, wann beginnt das Alter, dann ist es heute nicht mit 65, sondern mit 80.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 28)

„Beim Alter ist es eine Angst von körperlichen Verfallserscheinungen, die man selbst nicht möchte.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 42)

„Und ja, beim Älterwerden ist es natürlich Fakt, dass mit dem höheren Lebensalter nach wie vor eher negative Aspekte verbunden werden, Einschränkungen, gewisse Verluste oder ein vielleicht zunehmendes Abseitsstehen von der Mitte der Gesellschaft. Das sind Assoziationen.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 4)

„Hier ist sicher festzustellen, dass älter werden ganz stark vom sozialen Wandel betroffen ist.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 6)

„Und bis in die 70er-Jahre war es eigentlich so, dass das vorherrschende Paradigma eigentlich besagt hat, dass spätestens mit Austritt aus dem Erwerbsleben die aktive Rolle eigentlich abgeschlossen ist.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 6)

Sonstiges Generationenforscher —

Nostalgieeffekte (induktiv)

Persönliche Notiz: Erinnerungen, Erlebnisse, Erfahrungen etc. aus der Kindheits- und Jugendzeit zu einem späteren Zeitpunkt im Alter wieder erleben dürfen oder sich danach sehnen.

„Ja, aber sie suchen dies vielleicht eher im Freizeitbereich. Nostalgieeffekte können relativ stark sein, wenn man versucht, nochmals was zu wiederholen. Gewisse Rituale, wie beispielsweise Weihnachtsrituale, können auch Nostalgieeffekte sein, die man dann den Jungen aufzwingt.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 40)

„Wir haben die Nostalgie zur Herkunft mal mit italienischen Migranten diskutiert. Sie mussten Sizilien verlassen und dann einmal merken, dass Sizilien auch nicht mehr das war, was es in ihrer Jugend war. Und das war dann ein doppelter Verlust.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 40)

„Diese Nostalgieeffekte sind bei gewissen Personen relativ stark geprägt. Auch bei Personen, die sich räumlich nicht stark bewegt haben, sind sie stark ausgeprägt. Wenn ich mit alten Menschen Spaziergänge mache, dann gibt es immer Verlusterlebnisse. Beispielsweise stand an einem Ort immer eine Metzgerei, die auch nicht mehr ist. Oder eine Nachbarin, die jetzt gestorben ist. Personen, die lokal stark verankert sind, vergolden dann auch ihre Vergangenheit damit.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 40)

„Beispielsweise ist das in Ü30-Diskotheken schön sichtbar, in denen man Musik spielt, die für die Generationen prägend waren.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 8)

„Und wenn es zum Verkauf von Produkten kommt, dann ist Nostalgie immer ein guter Punkt, um die Gefühle von früher wieder brennen zu lassen.“ (Interview Markus Zürcher, Absatz 8)

Sonstiges Generationenforscher — Soziale Ungleichheit (induktiv)

Persönliche Notiz: Es gibt Elemente in der Gesellschaft, die zu einer sozialen Ungleichheit führen.

„Wenn man genügend Geld und Ressourcen hat, kann man sich eher verjüngen. Die Generationengrenzen nach unten zu überschreiten, ist für die Wohlhabenden leichter als für die Einkommensschwachen.“ (Interview François Höpflinger, Absatz 34)

„Wir dürfen nicht vergessen, dass wenn man natürlich EL-Bezügerin ist und schauen muss, wie man über die Runden kommt, dann finde ich das ein bisschen zynisch, wie wir heute über das Alter reden. Das heisst, dass man sich alles aussuchen kann, so viele Freiheiten hat, auf Reisen geht und so weiter. Für eine grosse Zahl von recht gut gebildeten Menschen, die ihr Leben stabilen Verhältnissen führen konnten, ist es so, dass man jetzt auch beim Alter vielmehr auswählt.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 6)

„Das geht nicht los, wenn man ein bestimmtes Alter erreicht hat. Das ist halt auch so ein bisschen das Deprimierende daran, wenn Sie jetzt die Brille der sozialen Ungleichheit aufsetzen. Die Chancen auf ein glückliches, erfolgreiches, gelingendes Alter werden schon viel früher verteilt. Sie werden heute immer noch tendenziell ungleich verteilt. Bildung ist ein wichtiger Faktor, dann natürlich finanzielle Sicherheit. Aber das hängt mit der Bildung zusammen.“ (Interview Jonathan Bennett, Absatz 23)

Kodierte Textstellen der Markenexperten

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke

Persönliche Notiz: Wie ausdehnbar ist eine Marke? Wie weit kann sie sich anpassen? Wo liegen die Grenzen?

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke — Veränderbare Elemente der Markenidentität in der Markenverjüngung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Elemente der Markenidentität, die sich im Rahmen einer Markenverjüngung verändern lassen.

„Verjüngt wird meistens im Design, in der Kommunikation oder Kommunikationskanälen.“
(Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„So einfach kann ich das nicht beantworten. Man schaut sich alles an. Man stellt alles zur Diskussion.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„Bei einer Schrift ist es schon viel schwieriger. Wir haben jetzt gerade eine Versicherung, die ich mir anschau. Ich kann leider nicht sagen, welche. Dort denke ich, dass die Schrift viel dazu beiträgt, dass sie alt wirkt. Es gibt Schriften, die sind extrem stark konnotiert, beispielsweise mit den 80er und 90er-Jahren. Die wirken dann sofort alt. Das muss man zur Disposition stellen, kann man auch an einer Schrift drehen?“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„Dann ein Logo verändern: Es gibt ja ganz viele Logos, die in der Formensprache immer wieder, man nennt das Mikro-Design, verjüngt werden.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„Auf der Brand-Seite schaut man sich auf jeden Fall die Brand-Assets, nenne ich das. Was ist ein Asset, was hat einen Wert? Und wenn das Logo tatsächlich so alt wirkt, dass es keinen Wert mehr hat oder dass es sich nach Ballast anfühlt, dann ist ein eindeutiger Verlust vorhanden. Dann ist es auch kein Asset mehr. Dann steht auch ein Logo zur Diskussion für mich.“
(Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„Aber das Logo kann durchaus schon angefasst werden, die ganzen CD-Items können angefasst werden. Das kann die ganze Bildwelt sein, sodass die Fotografie jünger werden muss.“
(Interview Gabriel Peisker, Absatz 32)

„Sie müssen sich das wie ein grosses Mischpult vorstellen. Ich habe in der Markenführung diverse Stellhebel zur Verfügung. Ich kann zunächst einmal die Markenstrategie verändern. Ich kann die Positionierung verändern. Ich kann das Produktportfolio verändern. Ich kann die Designelemente verändern. Ich kann die Werte, das Werte-Set, das aber unmittelbar mit der Positionierung angedockt ist, verändern.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 6)

„Nehmen wir das Beispiel Siemens. Wir arbeiten seit vielen Jahren für Siemens als Gesamtkonzern. Diese Marke ist eine typische Leadership Marke, aber mit der Aspiration Richtung Innovation. Der Markenauftritt von Siemens hat einfach nicht mehr den Anspruch an eine Leadership Marke entsprochen. Zum Teil, weil das System zu rigide war oder weil es eine Bildsprache verwendet hat, die inzwischen vielfach kopiert ist. Aber auch, weil sie nicht bereit war für die Digitalisierung. Somit waren die Stellschrauben, die verändert worden sind, die

Marken-Designelemente, die Bildsprache und nur in homöopathischer Dosis eigentlich die Positionierung in ganz kleinen Bewegungen in Richtung Innovations- und Pionier-Marke. Um in ihrem Bild zu bleiben, wurde so die Marke eigentlich verjüngt und glaubwürdig und steht jetzt wirklich da als Tech-Company. Und nicht mehr als Industriekonglomerat mit unglaublich breiten Portfolios, sondern sie wird jetzt als Tech-Company wahrgenommen, die nicht nur Produkte herstellt, sondern eben auch Dienstleistungen erbringt (Softwarelösungen, Netzwerklösungen, Leitsysteme etc).“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 6)

„Was man sich immer fragt, ist natürlich die Preisgestaltung, was auf die Markenidentität natürlich einen Einfluss hat.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 10)

„Also, grundsätzlich hängt das sehr stark von der Aufstellung des Unternehmens und von den Werten und von den Elementen dieses Unternehmens ab. Also was biete ich an? Was ist eigentlich die Identität und so weiter und so fort? Bei so einem Thema haben wir oftmals drei Elemente. Das eine sind die Identitätsmerkmale, die Positionierung von der Marke. Das sind die Werte, die Aufstellung, das Handeln von der Marke selber, also der Absender. Dann haben wir im sozialen Bereich die Frage, wie funktioniert die Marke? Wie funktioniert mein Produkt, das Nutzererlebnis, also der Kunde und der Nutzer. Schlussendlich also der, der es kauft oder der, der es benutzt. Im Fachjargon die Sozifakte. Und dann haben wir noch das Aussehen, das Artefakt. Also die Farbe, die Form, wie bin ich da überhaupt aufgestellt?“ (Interview Johannes Just, Absatz 2)

„Und da gibt es keine pauschale Ansage, das darf man, oder das darf man nicht. Wie schon anfangs erwähnt, hängt das sehr stark von dem ab, was ich eigentlich als Marke mache, also wo die Kaskaden eigentlich sind. Ich glaube, es gibt da kein pauschales Tabu, wo man sagen müsste, okay, Finger weg davon, das muss immer gleich bleiben. Das habt ihr einmal definiert und dann hat sich das. Marken sind ja auch permanent dem Wandel ausgesetzt.“ (Interview Johannes Just, Absatz 2)

„Wenn ich ein Merkmal verändere, verändere ich die anderen Merkmale im Kontext automatisch mit.“ (Interview Johannes Just, Absatz 4)

„Man hat angefangen, das Design anzupassen und die Produkte. Man ist über diesen Weg mehr in diese Verjüngung reingegangen. Man hat seine Preispolitik überdacht und es ist immer noch ein Premium Brand.“ (Interview Johannes Just, Absatz 10)

„Wenn man die Farbe weiterziehen oder leicht modernisieren kann, finde ich das ein riesen Vorteil. Und wenn es einem gelingt, die Typografie nur minimal zu ändern, ist es auch ein super Move. Da hat die Migros zum Beispiel sehr gute Lösungen gefunden.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 2)

„Ich glaube, alles darf verändert werden. Jede Marke ist anders. Grundsätzlich darf man alles verändern. Nichts ist für immer. Alle Dinge draussen verändern sich. Dementsprechend finde ich, es darf alles angefasst werden.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 6)

„Da liegt die Begehrlichkeit stärker im Preis und weniger im Design.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 20)

„Ich bin der Meinung, dass man die akustischen und visuellen Identitätsmerkmale sehr wohl ändern darf.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 2)

„Auch die Markenpersönlichkeit oder die Tonalität der Marke, die kann man auch ändern. Also Markenidee.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 2)

„Es gibt zwar sicher ein Rezept dafür in Anführungszeichen, aber die konkrete Ausprägung ist für jede einzelne Marken zu überprüfen, wobei es immer anders aussehen kann.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 5)

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke — Nicht-veränderbare Elemente der Markenidentität in der Markenverjüngung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Elemente, die sich im Rahmen einer Markenverjüngung nicht verändern lassen bzw. die man nicht verändern darf.

„Dann muss immer geschaut werden, wie die DNA einer Marke ist, also die DNA muss relativ klar sein. Und dann muss man in dieser DNA schauen, wie sie sich verjüngen lässt. Ich würde jetzt mal ganz banal sagen, eine DNA insofern wird in sich eigentlich nicht verjüngt. Keine Marke hat in der DNA, dass sie alt sein muss oder sich nicht verjüngen darf.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 2)

„Es muss in der DNA klar sein, was die Erfolgsfaktoren sind. Und wenn diese Erfolgsfaktoren klar sind, dürfen sie meistens nicht verwendet werden. Und Erfolgsfaktoren haben selten mit etwas zu tun, dass man nicht verjüngen kann.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„Aber die Marken-Assets zum Beispiel, wenn eine Marke immer schon blau war, zum Beispiel PB Swiss Tools, das sind die besten Schraubenzieher der Welt. Deren Griffe sind rot. Dieses Rot hat wenig mit Markenverjüngung zu tun, eine Farbe würde ich in den seltensten Fällen anfassen. Vielleicht kann ich an diesem Rot noch ein bisschen rumdrehen, vielleicht sieht es verstaubt aus und man kann ganz, ganz leicht die Farbe anpassen.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„Ein Logo würde ich jetzt von Grund auf nicht ändern. Einen Markennamen auch nicht. Ein Name, das ist das Ultima Ratio. Wenn ein Unternehmen den Namen ändert, dann tut es das, weil es ein Problem hat.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„Wie gesagt, die Erfolgsfaktoren würde ich nicht verändern, wenn man die eruiert hat. Und da kann ich leider nicht sagen, was die Erfolgsfaktoren sind von einer Marke, denn das kann alles sein. Bei PB Swiss Tools ist es die Farbe Rot.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„Farben würde ich sehr selten verändern, weil wenn eine Farbe eines Brand ändert, dann ist es meistens gefühlt ein radikaler Change.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 4)

„Billig ist ein Erfolgsfaktor. Was fällt dir zu OTTO's ein? Dann sagst du ganz bestimmt, billiges Zeugs. Du sagst nicht einmal günstig, sondern billig. Das ist ein Erfolgsfaktor, das darfst du auf keinen Fall verändern.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 50)

„Und Coca-Cola hat zum Beispiel immer diesen Sunny Side of Life Groove drin. Das ist ein Erfolgsfaktor von ihnen. Den haben sie noch nie verändert.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 50)

„Das kann man jetzt pauschal nicht sagen. Das hängt vom individuellen Fall ab. Das kann im einen Fall sein, dass man sagt, es ist eine Marke, die gewachsen ist über eine bestimmte Person, die ganz bestimmte Werte vertritt. Über viele Jahrzehnte. Dann würde ich dafür plädieren, dass man sich das gut überlegen muss, ob man dieses Werte-Set verändern will und überhaupt kann oder ob man andere Parameter verändert.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 6)

„Aber welche Kriterien oder Bestandteile stabil bleiben müssen, könnte ich jetzt nicht beantworten. Das muss von Fall zu Fall angeschaut werden.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 6)

„Wenn man über das Formale nachdenkt, ist das Thema Farbe sehr wichtig. Ich würde mir sehr stark überlegen, wenn ich eine Marke visuell verjünte, ob ich die Farbigekeit komplett drehe?“ (Interview Markus Hammer, Absatz 2)

„Aber je nach Case würde ich es mir schwer überlegen, alles anzufassen, wie ich vorhin erklärt habe. Beispielsweise macht man nur gewisse Punkte, weil die Kultur im Unternehmen doch stimmt. Ich würde das sehr selektiv herausfinden. Aber ich sehe nichts, das es zu schützen gilt. Vielleicht den Namen.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 6)

„Das ist etwas, an das die Marke glaubt. Das darf man keinesfalls ändern.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 2)

„Das Zweite, das man nicht ändern darf, ist sicher, glaube ich, das Versprechen der Marke.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 2)

„Und dann das Letzte, das man nicht ändern darf, ist die Herkunft der Marke.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 2)

„Markenherkunft und Markenversprechen darf man nicht ändern.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 2)

„Aber jede Marke hat Kernwerte, die sie verkörpert, die im Grunde die Marke ausmachen.“ (Interview Werner Schaepfi, Absatz 5)

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke — Elemente der Markenkonsistenz in der Markenverjüngung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Konsistenz vermeidet das Auftreten von Widersprüchen und bezieht sich auf einen Zeitpunkt.

„Erstens Mal wird das einem sehr schnell zurückgespiegelt. Also, auf den Social Media merkt man das ziemlich schnell, wenn man in Führungszeichen unglaubhaft wird.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 18)

„Ich könnte jetzt Marken nennen, die ständig hin und her schlingern. Das ist sehr, sehr schlecht für eine Marke. Eine Marke braucht eine Konstanz. Und wenn ich ständig etwas ausprobieren mit einer Marke, dann wird es ganz schwierig, ein konstantes Markenbild zu haben.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 24)

„Aber wie gesagt, die Botschaft zu verändern, das Logo zu verändern, all diese Dinge, die Core-Assets einer Marke sind, rein visuell oder vom Inhalt her. Bevor die gross verändert werden, musst du dir wirklich überlegen, was du tust.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 24)

„Und das machen die über einerseits die Auftritte selber, obwohl die Markenkern, also die Identitäten, sehr oft nicht so dramatisch angepasst werden.“ (Interview Johannes Just, Absatz 10)

„Hier gibt es ein schönes Beispiel, nämlich Diners Club. Die haben eigentlich den Claim gehabt: Bezahlen sie mit ihrem guten Namen. Das kommt vom Unterschreiben und ist identitär genial, denn das heisst, wenn ich unterschreibe, dann bürgt mein guter Name dafür, dass ich kreditfähig bin für eine Kreditkarte. Und dann haben die das abgeschafft und haben dann einen neuen Claim gemacht. Die Marke ist komplett eingebrochen. Es hat nicht funktioniert und als die wieder zurückgegangen sind zu ihrem Markenkern, zu ihrem Claim, hat die Marke wieder funktioniert. Aber das ist so ein Beispiel, wie man sich verrennen kann. Und da muss sich eine Marke schon sehr, sehr bewusst sein und sehr genau überlegen. Je nachdem wie ich verankert bin, wie meine Dienstleistung, mein Produkt ausschaut, und und ob das sinnvoll ist, es überhaupt anzupassen. Vor allem unter dem Aspekt wenn jetzt ein Markt funktioniert für eine Marke.“ (Interview Johannes Just, Absatz 12)

„Aber ich würde gucken, wie stark man die eigene Marke verwässert. Wenn beispielsweise Louis Vuitton sagt, das fing mal an, dass sie diese Pattern in anderen Farben geprintet haben. Das wurde immer mehr. Die haben sich ein bisschen geöffnet. Vom Stil wurden sie jünger, aber du hattest trotzdem nicht das Gefühl, dass sie jetzt eine skandinavische Hipster-Marke sind. Es war am Ende des Tages immer noch ein sehr teurer Brand.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 20)

„Ansonsten würde ich die Marke nur verjüngen, damit es subtiler vor sich geht und beständig bleibt.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 32)

„Jede Marke hat etwas, woran sie glaubt. Und jede Marke hat einen Grund, wieso sie existiert. Aus Sicht normaler Menschen, nicht aus Sicht einer Marketingpositionierung. Eine Marke wie Zara glaubt an die Demokratisierung der Mode. Eine Marke wie Disney, egal ob sie Filme produzieren oder auch ob sie Merchandise verkaufen, glaubt an Träume. Leute müssen träumen. Und alles, was die Marke macht, hat mit dem zu tun. Das ist das „Warum“ der Marke. Wieso existiert die Marke überhaupt? Modern redet man über Brand-Purpose.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 2)

„Das kommt vor, wenn man den Brand-Purpose nicht mehr lebt. Wenn das „Warum der Marke“ nicht zum Ausdruck kommt, wird sie widersprüchlich.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 8)

„Der Purpose kann veralten. Aber es darf nicht im Ursprung zur grossen Idee der Herkunft der Marke stehen. Ich habe vorhin Ovomaltine erwähnt. Diese Marke erfindet sich immer wieder neu. Aber sie verlässt nicht die Herkunft der Marke. Sie bringt das anders zum Ausdruck.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 10)

„Aber das Grundprinzip einer Marke besteht für mich aus der Gegenüberstellung von den beabsichtigten Markeninhalten, die Desire Beliefs und die Existing Beliefs, das, was im Kopf des Rezipienten, des Zielpublikums schon drin ist oder eben aufgebaut wird. Und da muss man aus dieser Diskrepanz schauen, wenn ich jetzt die Aufgabe habe, eine Marke zu verjüngen oder zu verändern, was in den Köpfen meines Zielpublikums schon vorhanden, an Wissen, an Glauben, an Vorurteilen, Gerüchten, Fehlwahrnehmungen dieser Marke. Das vergleiche ich mit dem Punkt, wo ich eigentlich stehen möchte und daraus ergibt sich ein Delta. Aus dem Delta dieser beiden Aspekte ergibt sich dann auch der Handlungsbedarf. Da muss man prüfen, gibt es Dinge, welche die Spannweite der Marke überfordern.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 5)

„Das ist brandgefährlich, das kann total schief gehen die Kernwerte zu verändern.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 17)

„Definitiv, also „Was will ich sein?“ ist natürlich die erste Frage. Wenn ich anfangen, mein Mäntelchen nach dem Wind zu hängen, dann verliere ich mein Profil.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 27)

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke — Elemente der Markenauthenzität in der Markenverjüngung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Mangelnde Markenauthenzität liegt vor, wenn sich die Markenpositionierung zu stark von der IST-Identität entfernt und deshalb die Markenidentität nicht mehr die massgebende Determinante zur Bestimmung des Markennutzungsversprechens ist.

„Also, gerade wenn sehr traditionelle oder alte Marken, sage ich mal, versuchen, sich auf ein junges Publikum auszurichten und beginnen dann mit Testimonials und mit Influencern. Das ist alles okay. Aber es muss natürlich so sein, dass es glaubwürdig ist und dass es zur Marke passt. Was häufig zu beobachten ist, ist, dass es auf aufgesetzt wird. Wir wollen ein junges Publikum erreichen, also organisieren wir einen Influencer. Es wirkt wie angedockt. Es wirkt nicht organisch gewachsen und mit Mut irgendwie mal was Neues versuchen, zu sagen, hey, wissen wir, aber schaut mal her, wir bleiben jung. Also dass es kokettiert, dann wird es charmant, dann wird glaubwürdig.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 10)

„Ich glaube grundsätzlich, wenn sich eine Marke emotional verjüngt, das gibt es ja auch, die ganze Kultur in einem Unternehmen, dann ist es wichtig, dass die wichtigen Dinge, die ein Unternehmen ausmacht, nicht verleugnet werden und weiterhin lebendig hält.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 2)

„Dove kann jetzt nicht plötzlich, nachdem sie über 20-Jahre sagt, jede Frau ist natürlich schön, in Erscheinung treten wie Christian Dior oder Louis Vuitton, wo wir das Gefühl haben, diese Marke ist geil. Sie will, dass alle jung bleiben und wie die Kardashians sind und so weiter. Dann wird die Marke nicht mehr glaubhaft sein. Und dann wird sie widersprüchlich. Die erfolgreichsten Marken sind die, die festhalten, was sie glauben.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 8)

„Aber es war der Dialog, der bestand aus Ich mach was und du empfängst. Sender und Empfänger, von oben nach unten. Und das funktioniert heute nicht mehr. Heute bewegt man sich in allen Leistungen, Marken, Politik und so weiter. Es ist das Prinzip des Mitredens, die Stakeholder der Marke sind entscheidend.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 7)

„Das Motorengeräusch, diesen psychologischen Wert mit der Ansicht, ich stehe über der Gesellschaft, ich gehöre nicht zu denen, ich bin kompromisslos. Ich denke, da gibt es Ansatzpunkte, die ich mit diesem lautlosen Geräuschen und verbinden kann.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 17)

„Markenidentität ist beileibe nicht nur die Performance nach aussen, sondern auch echt, was leistet die Marke tatsächlich? Hält sie ihr Markenversprechen? Und in dem Punkt, wo Ehrlichkeit eben auch Volksnähe der Kern der Marke sind, dann muss ich schon dementsprechend meine Produkte künftig pflegen.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 35)

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke — Markenverjüngung durch die Anpassung des Angebots (deduktiv)

Persönliche Notiz: Markenverjüngungsmassnahmen sehen Änderungen im Angebot bzw. im Produkt vor.

„Es ist schwierig dingfest zu machen, warum sich eine Marke alt anfühlt, aber das Design entwickelt sich genauso wie die Technologien weiter.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 2)

„Aber auf einmal tauchen Modelle auf, also der Relaunch der A-Klasse beispielsweise, die durchaus auch attraktiv sein könnte, ohne aber diesen Premium Gedanken von Mercedes zu verlassen.“ (Interview Johannes Just, Absatz 10)

„Das eine ist die Marke, wie sie sich in ihrer Form repräsentiert, sagen wir mal Markennamen oder Visual Kernbotschaft.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 21)

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke — Markenverjüngung durch die Anpassung der Zielgruppe (deduktiv)

Persönliche Notiz: Markenverjüngungsmassnahmen können Änderungen bei der Zielgruppe vorsehen. Bspw. Ich möchte jetzt bewusst die jüngste Zielgruppe ansprechen.

„Und deshalb sage ich wieder, dass so ein Erfolgsfaktor in der Zielgruppe gespiegelt werden muss. In der Business-Strategie muss stehen, auf welche Zielgruppe ich mich fokussieren möchte und wo ich mich weiterentwickeln will. Wenn darin eine jüngere Zielgruppe steht, dann muss ich schauen, ob dieser Erfolgsfaktor der jüngeren Zielgruppe noch schmeckt und wie sie ihn wahrnehmen. Vertrauen ist zum Beispiel ganz wichtig gewesen. Für die jüngere Generation ist Vertrauen genau gleich hoch angesagt wie für die ältere Generation. Gerade die jüngere Generation hat ein Riesenproblem mit ganz vielen Dingen und vertraut der Wirtschaft, der Politik und ganz vielen Dingen nicht mehr.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 8)

„Ich muss wissen, welche Zielgruppe ich avisiere und dann muss ich halt schauen, ob mein Erfolgsfaktor für diese Zielgruppe Erfolg verspricht, sonst wäre es nämlich kein Erfolgsfaktor. Es ist sehr gleitend.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 8)

„Es gibt immer noch Marken, die wollen ins Fernsehen, obwohl wir ihnen sagen, das hat null Sinn. Eure Zielgruppe ist völlig woanders.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 32)

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke — Markenverjüngung durch die Anpassung der Kommunikation (deduktiv)

Persönliche Notiz: Markenverjüngungsmassnahmen sehen Änderungen in der kommunikativen Gestaltung vor. Bspw. Ich kommuniziere jetzt neu auch über Instagram und Facebook.

„Es kann auch sein, dass eine Marke sich alt anfühlt, weil sie in den falschen Kanälen kommuniziert. Gerade auf Social Media hatte es extrem einen Wandel gehabt. Für dich vielleicht jetzt weniger, aber für mich. Erstmals kam Social Media und dann haben Marken nicht gewusst, sollen sie oder sollen sie nicht? Dann war Facebook immer das Erste, was man gemacht hat. Doch mittlerweile ist eine Marke, die auf Facebook kommuniziert und zum

Beispiel in Fashion tätig ist, würde sich unglaublich alt anfühlen. Das ist einfach der falsche Kanal in dieser Branche oder kann noch ein Kanal sein, den ich noch mache, wenn ich Ü50 kommuniziere.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 2)

„Oder dann auch der zweithäufigste Fall, oder genauso häufig, ist es wahrscheinlich, dass die Kommunikationskanäle adjustiert werden müssen.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 32)

„Wir sind ja heute im Grunde genommen immer in der ad hoc Kommunikation, also die Wirkung von Aktion und Reaktion ist viel, viel näher aneinander.“ (Interview Johannes Just, Absatz 22)

„Jetzt muss ich diese neue Qualität, dieser elektrogetriebene und leise Ton, irgendwie mit diesem menschlichen Bedürfnis manifestieren als Outsider der Gesellschaft, der eine klare Linie hat und der sich selbst bleibt. Das ist das typische Cowboy-Image, das muss ich jetzt mit diesem lautlosen, schleichenden, eleganten Elektrogeräusch verbinden. Und das ist eine kommunikative Aufgabe, die nicht ganz einfach ist.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 17)

„Die zweite Frage ist, über welche Kanäle das erfolgt. Vielleicht muss ich auch die Kanäle verändern?“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 21)

„Eine Awareness zu kreieren, damit die hinschauen und sagen: Wir haben euch was zu sagen. Wir sind eben nicht wie der Manor, der auch Schmuck verkauft. Unser Schmuck unterscheidet sich durch die und die und die Qualitäten von dem, was du irgendwo anders kriegst. Und das musste man den Leuten wieder sagen.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 21)

„Welche Kanäle benutze ich jetzt? Und das Zeitungsinserat war da einfach nicht mehr das adäquate Mittel. Wenn ich jungen Leuten zuschauen, wie die Informationen aufnehmen, dann sehe ich nur das Smartphone. Ja, jetzt muss ich mir überlegen, wie kann ich diese Marke adäquat darstellen, auch über das Smartphone. Und das sieht dann vielleicht ganz anders aus als ich es gewohnt bin von meinen alten Zeitungsinserten. Aber es sind die gleichen Werte, die ich kommuniziere, die gleichen Kernwerte.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 21)

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke — Branchen und Märkte (induktiv)

Persönliche Notiz: Gibt es einen Unterschied, in welcher Branche eine Marke jetzt tätig ist, wenn sie sich verjüngen möchte? Fällt die Verjüngung in einigen Branchen einfacher/schwieriger aus, als in anderen?

„Jetzt, wenn wir die Zielgruppen und den Markt anschauen und sehen, dass es eine Tendenz gibt, dass in dieser Branche etwas Jüngerer gefordert ist oder dass zum Beispiel das Design sich weiterentwickelt hat, und sich die Marke schlicht und einfach alt anfühlt, das gibt es ja auch.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 2)

„Auch der Handschlag, der bedeutet heute noch viel in der Baubranche.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 6)

„Dort wird eigentlich ausgereizt, was der Markt hergibt.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 10)

„Exemplar ist die Lebensmittelindustrie, die ständige Tests macht mit neuen Produkten. Über 90 Prozent neuer Lebensmittelprodukte scheitern, weil sie einfach nicht schmecken oder weil sie nicht den Geschmacksnerv treffen oder weil der Markt schon gesättigt ist.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 22)

„Vor allem unter dem Aspekt wenn jetzt ein Markt funktioniert für eine Marke.“ (Interview Johannes Just, Absatz 12)

„Wie reagiert der Markt darauf, wie ich mich ausrichte?“ (Interview Johannes Just, Absatz 16)

„In gewissen Branchen ist zu wenig Dynamik.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 32)

„Bei einem Automobilhersteller zum Beispiel kann ich mir vorstellen, dass wenn du die Markenidentität schlecht oder falsch machst, dann geht das bis auf die Baumodelle zurück.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 32)

„Beispielsweise Danone, die plötzlich mit ihren Kunden reden, grosse Social-Media-Aktivitäten machen, wo sie die Erlebnisse der Kunden einzufangen versuchen, und auch gemerkt haben, man kann nicht nur auf die Ebenen der Gesundheit und des länger Lebens setzen. Man muss auch Lifestyle und Genuss mit anbieten. Das haben die gemerkt, haben dann angefangen, das zu verändern. Und wenn sie die Werbung von Danone heute anschauen, dann merken sie, man hat diesen gesunden Aspekt nicht gecancel, der ist immer noch Teil der Marke. Aber der Genuss hat an Bedeutung gewonnen. Das ist die Einstellung, die man wahrgenommen hat, weil man sein Zielpublikum beobachtet hat und schaut, was verändert sich auf der Welt. Und wie gesagt, wenn ich mich selber bleiben will, muss ich mich anpassen.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 25)

Beweglichkeit/Anpassungsfähigkeit einer Marke — Massnahmen für eine widerspruchsfreie Markenverjüngung (induktiv)

Persönliche Notiz: Welche Massnahmen existieren, damit meine Markenverjüngung widerspruchsfrei verläuft?

„Wie kann ich das generell feststellen? Dann sage ich dir, schau dir die Kommentare auf Social Media an. In der nächsten MaFo kannst du diese Dinge einfließen lassen. Das sind so Tools, mit denen du diese Dinge feststellen kannst.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 18)

„Wir bei Markenfels führen das häufig in einem sogenannten Brand-Audit durch. Es heisst, wir machen eine Bestandsaufnahme vom gesamten Markenerscheinungsbild. Wir begutachten die Markenstrategie und gleichen sie ab mit der Unternehmensstrategie. Ist die Unternehmensstrategie sauber in die Markenstrategie übersetzt? Also, zahlt sie darauf ein? Ist die Markenstrategie sauber in ein relevantes und differenzierendes Markendesign übersetzt? Und wird am Ende die Marke von den Rezipienten so wahrgenommen im Auftritt, sodass sie in die Unternehmensstrategie und in die Markenstrategie wieder einzahlt? Hier haben wir Methoden und Instrumente, um das darzustellen. Ein ganzes Set an Tools, um so eine Überprüfung durchzuführen. Und das führt dann zu einem Ergebnis, wo ich ablesen kann, an welcher Stelle in dieser Kette ein Bruch festzustellen ist. Also, von Unternehmensstrategie zu Markenstrategie zu Brand-Design zu Perzeption.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 14)

„Eine andere Möglichkeit ist Marktforschung, wo ich mal abfrage, wie sehen Sie diese Marke im Vergleich zu Wettbewerbsmarken? Oder welche Attribute würden Sie dieser Marke beimessen? Das können qualitative Interviews sein mit bestimmten Gruppen oder Einzelinterviews. Das können Online-Befragungen sein in quantitativer Art. Da gibt es unterschiedliche Ansätze und Methoden. Das kann international sein oder lokal oder regional.“

Das ist im Einzelfall zu klären, welcher Hebel dort der Richtige ist.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 14)

„Es gibt heutzutage auch sehr intelligente Online-Tools, die in der Lage sind, in Echtzeit Hunderte von Medien und Kanälen auszuwerten, sodass man feststellen kann, wie wird eine Marke in der Kommunikation ungefiltert wahrgenommen? Also nicht, was kommuniziert das Unternehmen, sondern, wie wird über die Marke gesprochen? Und das kann so weit gehen, dass man sagt, ich kann es in Echtzeit an einer Matrix oder einer Grafik festmachen. Ich gebe irgendwie noch zehn Wettbewerber dazu, um zu schauen, wie die wahrgenommen werden. Und ich sehe einerseits den Abstand zwischen den Wettbewerbern, und andererseits sehe ich, in welchen Quadranten, also in welchen Feldern oder Werte-Clustern sich diese Marken bewegen. Wird eine Marke als eher innovativ oder eher traditionell oder als altmodisch oder als Pionier wahrgenommen? Und man kann noch mehr daraus machen. Wenn man das über mehrere Monate verfolgt, kann man sogar darstellen, wie sich Marken entwickeln. Entwickeln sich manche Marken zurück oder verharren sie an einem Punkt und haben eine sehr stabile Wahrnehmung? Oder bewegen sie sich in eine bestimmte Richtung? Und wenn man das abgleicht und beobachtet, sieht man, da gab es einen neuen Markenauftritt oder eine Reorganisation oder den Launch von neuen Produkten. Das sind alles Indikatoren, wo ich ablesen kann, welcher Handlungsbedarf vorhanden ist, wenn ich diesen Informationsabgleich mit meinem gewünschten SOLL-Bild mache, das sich ja praktisch jedes Unternehmen verschrieben hat und definiert, was ihre Strategie ist. Deckt sich unser gewünschtes SOLL-Bild mit der Aussenperzeption?“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 14)

„Dem Markenkern treu bleiben, aber trotzdem zeitgemäss agieren.“ (Interview Johannes Just, Absatz 14)

„Und das kann man über verschiedene Methoden machen, es gibt Marktforschungsmöglichkeiten. Dann gibt es Pilotprojekte, die man machen kann, wo es gar nicht mehr darum geht, ob man die Konnotation macht, sondern dann geht es ja darum, okay, wie funktioniert mein Prozess? Wie funktioniert die Marke? Und dann kann man das abtesten.“ (Interview Johannes Just, Absatz 20)

„Aber ich glaube eine Gegenmassnahme wäre, dass man manche Dinge testet.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 34)

„Bei gewissen Themen wie Produkten würde ich nie alles zu krass testen, weil wenn du Menschen fragst, wie sie es gerne hätten, sagen sie meistens Dinge, die es schon gibt oder wo Referenzen existieren. Der potenzielle Käufer oder Konsument hat sich nicht überlegt, was sonst noch cool wäre, sondern er vergleicht mit Bestehendem. Dementsprechend ist Testing auch ein gewisses Störfeuer für Innovation.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 34)

„Eine Gegenmassnahme für eine Marke, die es schon gibt, wenn es keine Neulancierung oder kein Neuprodukt ist, ist das Testen in bestimmten Gruppen. Ob das in Fokusgruppen stattfindet, ob qualitativ oder quantitativ. Es ist wichtig, dass man ein bisschen am Kern arbeitet und nicht nur intern. Ich würde das schon mit den Rezipienten einmal durchspielen.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 34)

„Weil mit der Welt von Social Media habe ich einen sehr direkten Kanal zu meinem Konsumenten und Stakeholdern insgesamt. Die äussern sich aus. Ich muss nur zuhören.“ (Interview Werner Schaepfi, Absatz 27)

„Und ich kann direkt schauen, was sagen sie? Was sagen sie untereinander und zueinander? Das ist noch mal eine ganz andere Geschichte, als was sie mir sagen, wie zum Beispiel in einer Marktforschung. Interessant ist, was sie den Peers innerhalb einer Zielgruppe erzählen. Das ist interessant. Und diese Möglichkeit, dieses Reinhören, das habe ich heute.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 27)

„Es muss quantitativ auch umgesetzt werden mit dem nötigen Druck, damit es glaubwürdig erscheint.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 41)

Anpassungsfähigkeit einer Marke — Ansprache mehrerer Generationen durch eine Marke (induktiv)

Persönliche Notiz: Können Marken mehrere Generation zeitgleich und erfolgreich ansprechen? Gibt es Marken, die ein "Brand for everyone" sind?

„a, ich glaube, das es ist generell möglich, weil wenn du die Marktforschung anguckst, hat eine Veränderung stattgefunden. Man schaut heute nicht mehr die soziokulturellen Milieus an, wo man sagt, der eine übt diesen Beruf aus, ist so und so alt und hat dieses Geschlecht, sondern man schaut mehr die Haltungen und Personas von Leuten an. Auch Limbic-Systeme werden geholt, wo man schaut, wie ein Mensch gepolt ist, wie seine Stimmungslage ist, was seine Charakterzüge sind etc.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 10)

„Was ich sagen will, es hat eine Verschiebung stattgefunden. Früher hat man extrem auf das Alter geschaut. Ich sage das so, weil du Generation X und Z erwähnt hast und das vor allem was mit dem Alter zu tun hat. Und wenn ich das auf das Alter reduzieren würde, würdest du widersprechen und sage, nein, das ist auch eine Haltung. Und jetzt reden wir nämlich genau über das, was stattfindet. Heute schaut man Zielgruppen viel stärker über eine Haltung an, und da kann jemand älteres viel jünger sein als ein Junger. Insofern, wenn die Marke es schafft, diese Haltung jung zu interpretieren, dann kann sie für beide Generationen attraktiv sein.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 10)

„Und heute ist Just do it auch irgendwie extrem lustvoll, also eher so „Why not, just do it!“ . Also sprich, man hat versucht, dieses Just do it wieder zu reinterpretieren.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 10)

„Das ist nicht der Purpose. Das ist die Hauptbotschaft oder der Claim, der die Haltung der Marke verkörpert. Und den kann man immer wieder reinterpretieren und jung reinterpretieren, ja das kann man.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 12)

„Und ich halte es für absolut möglich. Es gibt genügend Marken, die Begeisterung bei Gross und Klein hervorrufen, obwohl sie sehr wenige Produkte haben. Aber durch die Begehrlichkeit und durch den Produktnutzen und durch die konsequente Markenführung kann eine unglaublich breite Kundschaft erreicht werden, allen voran Apple. Von einem Siebenjährigen, der schon mit dem iPhone hantiert, bis zum meinem Schwiegervater, der ist jetzt 86 Jahre alt, ist die Begeisterung einfach sehr gross für diese Marke. Und das wird natürlich, muss man fairerweise sagen, aus dem Produkt heraus kreierte, weil das derart überzeugend ist von der Bedienung, aber auch von der ganzen Kommunikation und von den Wertvorstellungen. Die machen einen tollen Job.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 8)

„Ich glaube, das geht durchaus, dass man das zeitgleich kann.“ (Interview Johannes Just, Absatz 6)

„Die Schwierigkeit liegt schon da drin, dass wenn wir von so einer Zeitspanne oder einer Generationenspanne reden, das sind immerhin 40 bis 50 oder fast 60 Jahre dazwischen an Identität von der Gesellschaft, von der Bevölkerung, von Zielgruppen, die in ihren Grundwerten doch teilweise sehr weit auseinander gehen. Und da wäre es Thema einer Marktforschung, jetzt auf spezifische Produkte oder auf eine spezifische Branche einzugehen und sich zu fragen, was sind denn die Parallelen sind, also was ist der gemeinsame Nenner von allen Generationen in dieser Werterhaltung. Also das Main Artefakt einer Marke da abzuholen und sagen okay, passt unsere Identität, oder müssen wir dort einen leichten Shift machen?“ (Interview Johannes Just, Absatz 6)

„Nehmen wir mal ein Beispiel. Wenn man jetzt eine Abfrage machen würde und sagt, okay, wie steht ihr zum Thema Verlässlichkeit? Also nehmen wir nochmal die Swisscom als Beispiel dazu. Eine Generation X würde sagen: Oh, das ist super relevant. Und eine Generation Z wird wahrscheinlich auch sagen, das ist recht relevant für mich. Also wäre das ein gemeinsamer Nenner. Und dann kann die Swisscom sagen, okay, wir portieren in unseren Sub-Marken oder in unseren Hauptbrand das Thema Verlässlichkeit. Es ist halt einer der Kernwerte unserer Marke. Und dann funktioniert es durchaus. Und dann ist halt die Frage, wie kommuniziere ich das? Wie gehe ich damit um? Wie spiegelt sich das dann wieder in meiner Funktion und in meinem Aussehen?“ (Interview Johannes Just, Absatz 8)

„Wenn eine Generation sagt: Nein, der Wert passt für uns gar nicht mehr, was wollt ihr eigentlich? Dann würde ich mich als Marke schon fragen, ist meine Identität noch zeitgerecht? Kommt das noch mit? Und man muss auch sagen, dass auch von Generationen diese Grundwerte meines Erachtens nicht immer festgeschrieben sind. Also wenn man von den traditionellen Werten von der Generation X ausgeht, dann bin ich der Meinung, dass sich die in der Entwicklung des Kontexts, also in der Gesellschaftsentwicklung, durchaus verändern können.“ (Interview Johannes Just, Absatz 8)

„Ich glaube, dass eine Generation Z oder nachfolgende Generationen, also ich meine, das ist ja alles noch nicht visionär. Wir sind immerhin noch im Ist-Zustand, aber denk mal 20-25 Jahre voraus. Da wird sich ein Nutzer von dem Produkt oder von einer Marke nicht damit abspesen lassen, mit irgendeinem Marketing-Praktikanten zu chatten auf einer Webseite. Das wird nicht mehr funktionieren. Also die werden sehr schnell den Anspruch erheben, dass ich mit Leuten zu tun habe und mit Menschen, die auf Ebene der Marke etwas bewegen können.“ (Interview Johannes Just, Absatz 14)

„Das ist ja das Wechselspiel. Die Marke hat ja das Interesse, dass ihr Geschäft läuft. Und das Interesse müssen sie immer wieder ausrichten. Und das müssen sie immer wieder hinterfragen und überprüfen, okay, wie reagiert denn meine Kundschaft darauf? Wie reagiert der Markt darauf, wie ich mich ausrichte? Und das sind ja Wechselwirkungen, also das passiert ja hin und her und ist auch ein stetiger Prozess.“ (Interview Johannes Just, Absatz 16)

„Die Jungen, also in Zukunft, die wollen sehr wohl Eingriff darauf nehmen. Ob jetzt aktiv oder passiv, ist eine andere Frage, wie dann diese Mechaniken funktionieren. Das ist heute noch nicht ganz absehbar. Das wird wahrscheinlich auch sehr stark von der Kommunikationstechnologie beeinflusst sein. Also wie komme ich jetzt dazu? Aber eben, ein Chatbot ist sicher keine Lösung dafür. Da werden bestimmt andere Ansprechmöglichkeiten gefragt sein.“ (Interview Johannes Just, Absatz 16)

„Ich finde, wenn es einer Marke gelingt, generationenübergreifend zu agieren, ist das wunderbar. Am Ende reden wir ja von Marken in einem kommerziellen Kontext.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 8)

„Nike wird ganz anders gelebt bei einer Gen Z als bei einer Gen X. Eine gute Marke ist gut spielbar und kann Relevanz kreieren.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 8)

„Ich glaube, die Gen Z ist sicher picky. Die bleibt jung und die möchte auch Neues. Manchmal ist es für eine Marke von Vorteil, nicht nur die ganz Jungen zu bespielen, weil die sprunghaft sind und reifer werden.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 10)

„Du kannst auch nicht sagen, dass Adidas scheisse ist, weil es die Alten auch tragen. Die entwickeln sich ja massiv und machen auch neue coole Sachen für alle Generationen. Ich finde es nicht schlimm mit diesem Spagat.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 10)

„Bei einer Marke wie Volvo, würdest du mir bestimmt sagen „Sicherheit“, so wie alle Schüler das bei mir machen. Aber wie man Sicherheit aus Gen X oder Gen Z Perspektive interpretiert, ist ganz unterschiedlich. Aber man darf das nicht ändern. Bei einem kleinen Modell redet man mehr über Single-Perspektive von Sicherheit. Bei einem grösseren Auto redet man wahrscheinlich mehr als Familiensicht, aber man redet immer.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 2)

„Ich glaube, es ist eine Frage, welche Werterhaltungen geteilt werden.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 4)

„Die Einzigen, die aus der Reihe tanzen, sind die Millennials, also 25 bis 42-Jährige. Die haben andere Werte, die sehr stark materiell orientiert sind. Die sind nicht sehr ähnlich bei den Marken.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 4)

„Leute, die diese Vision oder diesen Purpose verstehen, werden zu dieser Marke halten. Und das ist generationenübergreifend.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 8)

„Was ist der Hintergedanke, dass man heute in Generationen denkt? Und wieso müssen sich Marken verjüngen? Wenn du heute 60 Jahre alt bist, dann bist du 50. Wenn du 50 bist, bist du 40. Wenn du 40 bist, bist du 30. Wenn du 30 bist, bist du 20. Wenn du 20 bist, bist du 20 und wenn du 15 bist, dann bist du auch 20. Das muss eine Marke verstehen. Das heisst, die Älteren werden jünger und die Jüngeren werden älter. Es trifft sich alles in der Mitte. Also, es ist noch nicht mal mehr Generationenfrage.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 32)

„Ich arbeite sehr viel mit Swisscom. Wenn die ein neues Produkt auf den Markt bringen für Jüngere, da sie ein Problem mit Jüngeren haben, müssen sie auch gleichzeitig das traditionelle Swisscom-Zielpublikum ansprechen. Sie müssen eine Tonalität haben, die beiden passt.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 32)

„Diese Kampagne versucht das. Der Hintergedanke ist das „Wie“ aus ganz vielen Faktoren, demographisch, psychografisch, Leute leben länger, es gibt mehr Singles, es gibt kleinere Haushalte, Leute sehen äusserlich heute anders aus, wenn sie älter sind etc. Durch diese Prozesse ist alt, jung geworden und jung will alt sein (lacht). Das muss eine Marke heute verstehen.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 32)

„Leute in meinem Alter orientieren sich an Kommunikation für Jüngere, ohne dass ich das bewusst mache.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 32)

„Aus meiner Sicht hängt es von der einzelnen Marken ab. Die generelle Antwort heisst „Ja“, es ist möglich, aber mit der Einschränkung vielleicht nicht in jedem Fall.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 9)

„Man muss schauen, was man sonst bieten kann und was meine Zielgruppe sonst als relevanten Wert empfindet. Und dieser Wert muss kongruent sein mit dem Kernwert meiner Marke.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 11)

„In westlichen Staaten ist es so, dass der Grossteil der Zielgruppe die Alten sind. Die möchten sich aber nicht alt fühlen, sondern jung. Das war aber vor 20 Jahren nicht so und vor 50 Jahren ganz sicher nicht.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 21)

Markentransformation

Persönliche Notiz: Beschreibt den ganzen Prozess von A bis Z, um eine Marke zu verjüngen bzw. zu transformieren.

Markentransformation — Elemente der Aktualitätssicherung zur Markenrepositionierung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Aktualitätssicherung sieht vor, kontinuierlich Massnahmen durchzuführen, damit die Marke als aktuell und zeitgemäss interpretiert wird.

„Ich glaube, eine Marke muss sich permanent ändern. Aber du musst immer aufpassen, wo das geschieht. Und es gilt wirklich immer wieder die Erfolgsfaktoren neu zu definieren. Die kannst du nicht einmal definieren und dann weisst du sie, weil man sie immer spiegeln muss mit den Trends.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 54)

„s geht nicht immer zwingend darum, dass eine Marke jünger werden muss. Aber sie muss sich fortlaufend den strategischen Veränderungen, den Marktveränderungen, den gesellschaftlichen Veränderungen, den Veränderungen im Produktportfolio und so weiter anpassen, um aktuell zu bleiben.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 4)

„Und sie versuchen natürlich mit sehr kleinen Innovationssprüngen oder -schritten immer wieder neue Dinge reinzubringen.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 8)

„Ich bin der überzeugt, dass jede Marke die Aufgabe hat, ununterbrochen darüber nachzudenken, wie man sich aktuell hält. Das ist ein kleiner Unterschied zur Verjüngung.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 12)

„Ich würde gar nicht von Verjüngung sprechen, ich würde sagen, eine Marke muss zwingend ständig aktuell gehalten werden. Sie muss sich nicht zwingend verjüngen. Aber ich muss ununterbrochen daran arbeiten, dass ich auf immer neue Weise, aber im Kern gleich, Dinge kommuniziere. Einheit in der Vielfalt. Ich muss die Produkte aktuell halten. Ich muss die Kommunikation aktuell halten. Ich muss gucken, dass ich mal neue Dinge reinbringe, neue Kanäle etc. Dieser Vorgang ist nie abgeschlossen.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 26)

„Zum anderen braucht es eben ununterbrochene Hingabe und Pflege, um eine Marke aktuell zu halten.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 26)

„Eine Marke zeitgemäss zu machen, heisst, ich bleibe mit einem Bein in meiner Tradition und versuche, die Marke von dort aus mit einem vorwärtsgerichteten Element langsam nachzuziehen. Sehr langer Prozess, dauert Jahre, manchmal Jahrzehnte, bis so etwas wirklich funktioniert.“ (Interview Johannes Just, Absatz 10)

„Heisst aber nicht, dass man sich dann zurücklehnt und sagt, okay, that’s it.“ (Interview Johannes Just, Absatz 30)

„Vielleicht ist das Wort „Verjüngung“ ein bisschen unglücklich, weil Verjüngung heisst immer jung sein müssen/wollen. Ich glaube der Punkt, dass sich Marken ständig entwickeln müssen, ist nie abgeschlossen. Das kann Verjüngung sein, das kann aktuell bleiben sein, das kann relevant bleiben sein. Ich glaube nicht, dass das jemals abgeschlossen ist. Es muss immer daran gearbeitet werden, dass eine Marke aktuell und begehrt bleibt, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die potenziellen Konsumenten. Ansonsten kann es sein, dass man wirklich zu alt wirkt und einmal verstirbt, wie alte Schreibmaschinen oder Nokia, die den Trend verschlafen haben und dann verschwunden sind.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 40)

„Ich glaube, Marken müssen sich immer erneuern.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 32)

Markentransformation — Elemente der Markenverjüngung zur Markenrepositionierung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Ziel der Markenverjüngung ist es, eine neue Zielgruppe zu erreichen, welche älter oder jünger sein kann.

„Eine Verjüngung, würde ich sagen, ist, wenn eine Marke diverse Tendenzen verschlafen hat. Ob das im Design ist und sie sieht alt aus, ob das in den Botschaften, sie kommuniziert das Falsche, oder ob das in den Kanälen ist, sie ist in den falschen Kanälen.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 32)

„Die Markenverjüngung würde ich mal gleichsetzen mit fortlaufendem Markenmanagement und fortlaufender Aktualisierung einer Marke.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 4)

„Also, was heisst Verjüngung? Wenn ich sage „Verjüngung“, denkt man vielleicht zunächst einmal an jüngere Menschen oder an modischere Aspekte. Verjüngung kann aber auch sein, dass eine Marke, die über Jahrzehnte eigentlich eine grosse Bekanntheit erlangt hat, durch ein aktuelleres Produktportfolio eine ganz neue Wahrnehmung erzielen kann. Oder, indem ich die Kommunikation verändere und aktueller halte. Oder, dass ich die neuesten Kanäle benutze, um zu kommunizieren.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 4)

„Bei vielen Marken wurde es ja in jüngster Zeit offensichtlich, dass sie es verpasst haben, sich zu digitalisieren. In jeder Hinsicht. Auch das ist im Gesamtkontext ihrer Fragestellung quasi eine Art von Verjüngung.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 4)

„Es gibt tatsächlich tolle Unternehmen, die es verstehen, sich immer wieder neu zu erfinden. Und die Marke ist, das ist ja das Verrückte, immer noch dieselbe, aber sie wird aufgeladen mit neuen Vorstellungen, mit einem neuen Wissen darüber.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 18)

„Ich verstehe jetzt eine Markenverjüngung anders als eine Marke zeitgemäss zu entwickeln, also auf den Zahn der Zeit abzustimmen, salopp gesagt. Das sind schon zwei verschiedene Paar Schuhe.“ (Interview Johannes Just, Absatz 10)

„Und eine Markenverjüngung wäre meines Erachtens nach mehr so eine Big-Bang-Theorie. Also man merkt, ich streife wirklich ab und lanciere meine Marke neu. Das kann im Wortlaut gleich sein. Aber das kann auch ein komplett neues Kleid sein, ein neuer Brand.“ (Interview Johannes Just, Absatz 10)

„Im Rahmen der Markenverjüngung ist es immer eine Frage der Ressourcen. Dass man sich beispielsweise ein neues Logo machen kann, ist eine Frage der Ressourcen. Und wie sehr kann ich es pushen im Markt.“ (Interview Johannes Just, Absatz 30)

„Wenn Opel, BMW oder Skoda die Verjüngung verfehlen, denke ich, dass es einen massiven Impact haben kann, sodass die Leute die deinen Brand und deine Automodelle nicht mehr attraktiv finden. Ich glaube, das kann krasse Ausmasse ausnehmen. Deshalb bin ich der Meinung, dass man Marken nie zu krass verjüngen sollte.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 32)

„Ich würde ihnen raten, sehr subtil zu verändern, ausser sie sind sehr verstaubt.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 36)

„Mit „subtil“ meine ich auf eine sehr feine Art und Weise. Also, sehr überlegt, sehr fein und sehr bewusst. Dieses Bewusstsein, warum man die Dinge tut, ist sehr wichtig. Manchmal sind es sehr kleine Nuancen, wie man etwas verändert, und nicht immer der grosse Wurf.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 38)

„Jedoch muss man mit dem Wort „verjüngen“ vielleicht aufpassen. Die Fehlassoziation ist, dass „verjüngen“ sich immer auf auch jüngeres Zielpublikum einzustellen, heisst.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 21)

Markentransformation — Elemente der proaktiven Identitätsänderung zur Markenrepositionierung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die proaktive Identitätsänderung wird meist aufgrund grosser Veränderungen im Umfeld der Marke nötig.

„Das ist bei jedem Unternehmen, bei jedem Brand anders. Es kann ja herauskommen, dass du sagst, oh Gott, abgesehen vom Namen ist alles scheisse. Es kann sein, dass ein Brand alles verschlafen hat, grauenhaft aussieht etc.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 28)

„Dann ist schon nur dieser Schritt, ein Riesenschritt, nicht nur in Richtung Markenverjüngung, sondern Professionalisierung. Du redest immer über Verjüngung. Das ist ein bisschen gefährlich.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 28)

„Ja, weil eine Professionalisierung der Marke wahnsinnig viel bringen kann und sie dann cooler, geiler, stärker, besser aus. Und jetzt kann man natürlich von einer Verjüngung reden, aber das ist einfach eine Professionalisierung gewesen.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 30)

„Also wenn der Name falsch ist, dann redet man nicht von einer Verjüngung, dann hat die Marke ein grundlegendes Problem.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 32)

„Hingegen kann man eine Marke verjüngen, wenn man denkt, eine Marke ist wirklich veraltet. Das hat zum Beispiel Instagram gemacht, die entschieden haben, dass man das komplett ersetzt. Da gab es ja ein riesen Aufschrei, weil Instagram früher die alte Kamera war. Heute ist es im Prinzip ein Farbverlauf mit einem Icon. Ich fand das einen sehr sauberen und konsequenten

Move, sodass man alles kippt, wenn man das Gefühl hat, das hilft einem nicht mehr weiter.“
(Interview Markus Hammer, Absatz 2)

„Das ist Punkt ein, den ich erwähnt habe. Ich glaube, du kannst stark und viel verjüngen, wenn du fast gezwungen dazu bist, weil du kommerziell Probleme hast oder es der Firma finanziell schlecht geht.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 32)

Markentransformation — Prozessschritte der Markenverjüngung (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Markenverjüngung ist ein Prozess, das in mehrere Prozessschritte unterteilt ist.

„Was ganz bestimmt auch angeschaut wird, ist eine Marktanalyse, wo gehen die Trends hin, vor allem auch Design- und Kommunikationstrends.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 2)

„Was wir immer machen, ist ein sogenannter Deep-Dive bei den Unternehmen. Man macht Mitarbeiter-Interviews, schaut, was die Marke schon immer erfolgreich gemacht hat, Datenanalysen (Traffic etc.), Brand-Historie usw. Aus diesem Deep-Dive kann man die Erfolgsfaktoren aus der Vergangenheit definieren. Und dann, wenn man die mit der Marktanalyse spiegelt und schaut, wo sind technische Trends, Social-Trends, Design- und Kommunikationstrends. Dann kann man bestimmen, ob die Erfolgsfaktoren aus der Vergangenheit weiterhin Erfolgsfaktoren sind.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 6)

„Also sprich, ich muss in der Vergangenheit einen Erfolgsfaktor finden und dann schauen, ob der nach der Spiegelung mit den ganzen Trends in Zukunft noch ein Erfolgsfaktor sein wird. Und wenn ich den eruiert und auch gesehen habe, dass das für die Zukunft ein Erfolgsfaktor sein wird, dann würde ich Kamikaze machen, wenn ich den verändern will (lacht).“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 6)

„Du musst Grundlagen schaffen, um zu wissen, wo du hinwillst. Diese Grundlagen fangen mit der Business-Strategie, das habe ich erwähnt. Also eigentlich muss das Unternehmen auch in seinem Business wissen, wohin es will. Die Marke muss dahin folgen, wo das Unternehmen das Business machen will.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 26)

„Dann musst du die DNA ausarbeiten. Du musst dir über diese DNA wirklich im Klaren sein mit diesen Erfolgsfaktoren, die dann zukunftsgerichtet sein müssen und nicht einfach nur, das ist meine DNA in den letzten 30 Jahren. Dann musst du diese Marktanalyse machen mit Konkurrenz, Status Quo des Marktes, den ganzen Trends und so weiter. Und du musst Zielgruppen angucken. Ich habe vorher schon gesagt, und vor allem diese Insights kennen, und die Brand-Assets kennen, das sind die Grundlagen.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 26)

„Also Bimbosan war das, das darf ich auch sagen, da ist keiner mehr böse auf mich. Bimbosan war, bevor wir es übernommen haben, ein Geheimtipp, wo alle jungen Mütter gedacht haben, das gebe ich niemals meinem Kind, das sieht so hässlich aus. Babynahrung wird auch gekauft wie ein Wein. Neun von zehn haben keine Ahnung, was drin ist. Aber wenn die Etikette gut aussieht, dann kaufe ich es. Bei Babynahrung, weil es mein Kind ist, höre ich ein bisschen genauer hin, was der Doktor und die Hebamme und wie sie alle heissen, sagen, oder die Apothekerin. Aber wenn es scheisse aussieht, dann habe ich riesige Hemmungen. Und bei Bimbosan hat die Apothekerin gesagt, das ist das Beste für ihr Kind. Und dann haben die jungen Mütter das Zeugs trotz ihrer grossen Hemmungen gekauft, obwohl es so schlecht aussah. Die wollten übrigens auch eine neue Kommunikation von uns. Und denen haben wir genau das

Gleiche gesagt. Wenn ihr jetzt Kommunikation macht, dann werdet ihr das Geld zum Fenster rausschmeissen. Denen haben wir die ganze Packung, abgesehen vom Logo und dem Namen, alles geändert. Und das musste bis vor die Investoren, weil die gesagt haben, dass so eine radikale Änderung nicht gehen kann, das macht man nicht. Und wir haben gesagt, müsst ihr aber. Irgendwann haben sie weich geklopft, dann haben wir das gemacht. Und zwei Jahre danach konnte man sagen, nur aufgrund der Änderung des Packaging-Designs gab es 20 Prozent mehr Umsatz. Normalerweise wenn man etwas verändert, hat man eins bis zwei bis drei Prozent mehr Umsatz, dort waren es 20 Prozent, und dann war man ziemlich glücklich.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 28)

„Es gibt andere Marken, bei denen muss man viel weniger ändern, weil man merkt, der Name ist super, das Logo ist immer noch gut, zur Kommunikation könnte man sagen, dass sie eigentlich immer das Richtige kommuniziert haben, aber es sah einfach ein bisschen alt aus. Dann ändert man vielleicht nur die Kommunikation.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 28)

„Theoretisch könnte eine Verjüngung nur in den Kanälen stattfinden. Von dem her kann ich nicht sagen, eine Verjüngung, zack, so läuft sie ab.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 32)

„Als Designer schaust du, was die aktuellen Trends sind. Genauso wie es bei Fashion der Fall ist, gibt es auch im Design Trends. Und dann gibt es noch Megatrends, die sich über Jahrzehnte halten.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 34)

„Es geht nicht darum, dass sie schöner aussieht. Es geht darum, dass sich alle Massnahmen, die ich ergreife, rund um die Marke, so gestalten, dass sie in die Strategie des Unternehmens einzahlen. Und wenn die Strategie des Unternehmens jetzt zum Beispiel heisst, wir wollen jüngere Zielgruppen erreichen oder wir wollen das Portfolio in diese Richtung ausweiten, um jünger oder aktueller oder modischer zu wirken, dann hat es unmittelbare Auswirkungen auf die Marke. Ich muss mir überlegen, welche markenstrategischen Veränderungen muss sich herbeiführen, um die Marke anders wahrzunehmen?“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 4)

„Das wäre die Wahrnehmung, also die Brand Experience. Was muss ich tun, um den Markenauftritt entsprechend anzupassen? Also, ein strategisches Design zu etablieren, dass all diese Aspekte unterstützt. Zum Beispiel, wenn ich in einer Positionierung die Marke von einer Exzellenzmarke, das ist jetzt eher ein traditionelles Bild, zu einer Führungsmarke oder einer Innovationsmarke oder zu einer Pionier Marke hin entwickle, dann muss ich ja mit anderen Designelementen operieren, die das auch glaubhaft oder glaubwürdig transportieren und dieses Versprechen dennoch einlösen.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 4)

„Es ist eigentlich ein sehr standardisierter Prozess, der sich nicht unterscheidet, ob sich die Marke verjüngt oder ob sie aktuell gehalten wird.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 20)

„Aber der Prozess an sich ist sehr klar. Der beginnt bei uns immer damit, dass man die Unternehmensstrategie analysiert und fragen, wo wollt ihr hin? Ich nenne mal als Beispiel, wollt ihr internationaler werden? Dann muss ich aufhören, regional zu kommunizieren. Ich brauche eine Marke, die international und kulturell möglichst anpassungs- und tragfähig ist. Oder wollt ihr euch als Innovationsführer positionieren? Dann muss ich anders kommunizieren. Dann brauche ich andere Bilder, die das glaubhaft vermitteln. Die Analyse der der Unternehmensstrategie steht ganz am Anfang.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 20)

„Der nächste Schritt im Prozess ist die Markenstrategie. Da sind zwei Fragen im Kern. Die eine heisst, wie viele Marken benötigt ihr für euren Geschäftserfolg? Und oft brauchen Unternehmen

nur eine Marke, in Ausnahmefällen mehr. Und die zweite Frage ist, welche Positionierung ist die Richtige, um die Unternehmensstrategie in eine attraktive Markenstrategie zu übersetzen? Also, in welchem Feld positioniere ich mich? Will ich als Pionier-Marke wahrgenommen werden oder als Luxusmarke oder als Exzellenzmarke oder als Traditionsmarke? Da gibt es verschiedene Felder, die man besetzen kann. Und daraus abgeleitet, aus diesen zwei Schritten, würde man dann Kernbotschaften entwickeln. Welche Kommunikation ist die Richtige? Wie muss ich das in attraktive Botschaften übersetzen? Und übersetze ich das in ein attraktives Markendesign, also die Brand Experience? In 2D, in 3D, in digital, in Raum, in jeglichem Aspekt. Der nächste Schritt im Prozess ist die, wir nennen es, Strategic Activation. Können Sie bei uns auf der Homepage mal schauen, dort haben wir diesen ganzen Prozesses anhand von einer DNA dargestellt. Da können Sie das eigentlich schön ablesen. Activation heisst, wir helfen Unternehmen das sichtbar zu machen, einzuführen, umzusetzen, Guidelindes zu entwickeln, Online-Tools, Schulung, Ad-hoc Support, Hotline-Support, whatever, was immer es braucht. Das ist eigentlich dieser Standardprozess. Und gestaltet sich unabhängig von der Ausgangslage.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 20)

„Also zu empfehlen ist, dass man wirklich ganz am Anfang startet und meistens schon beim Businessplan. Also was ist eigentlich der Grund und Zweck.“ (Interview Johannes Just, Absatz 18)

„Aber auch da, es gibt keine pauschale Methode oder pauschalen Prozess.“ (Interview Johannes Just, Absatz 18)

„Aber grundsätzlich kann man sagen, je früher man einsteigen kann, also je weiter vorne man einsteigen kann, desto nachhaltiger wird die ganze Geschichte schlussendlich.“ (Interview Johannes Just, Absatz 18)

„Daher denke ich, es ist in so einem Prozess eigentlich am Anfang immer darüber zu diskutieren, wie wollen wir unsere Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens gestalten, dass das, was wir hier machen, auch später funktioniert und auch eine Stringenz hat auf alle Elemente von so einer Marke.“ (Interview Johannes Just, Absatz 18)

„Da sind wir wieder bei der Wechselwirkung, die wir vorhin hatten. Wie kann ich darauf reagieren? Wo tangiert es mich? Welche Elemente muss ich anpassen, welche kann ich anpassen? Wie weit gehe ich zurück? Muss ich mir über mein Businessmodell nochmal Gedanken machen? Ist meine Aufstellung die Richtige? Ist meine Kommunikation die Richtige? Das sind Fragen, die einen, denke ich, täglich bei jeder Aktion von der Marke beschäftigten sollten.“ (Interview Johannes Just, Absatz 30)

„Natürlich gibt es die üblichen Prozessschritte mit der ganzen Positionierung und den Modellen, wie man eine Marke aufbaut. Geht man über das Modell XY? Geht man über das Purpose-Prinzip? Was ich glaube, was man nie sollte, sind Dinge zu überspringen“ (Interview Markus Hammer, Absatz 26)

„Zuerst geht es bei einer Transformation immer darum, eine Analyse der Gegenwart zu machen. Was sind die Stärken, was sind die Schwächen, wo gibt es Potenziale? Das muss man machen, den Status Quo zu erarbeiten. Wo gibt es Luft und Handlungsbedarf, das muss man immer machen. Dann glaube ich, geht es darum, das neu zu schärfen, ob das jetzt eine neue Konzeption am Purpose oder eine feine Anpassung ist. Du fängst dann auch an über formale Dinge nachzudenken, wie sich so etwas äussert. Dann hast du vielleicht verschiedene Workstreams aus dem strategischen Teil, wo du überprüfst, was das für kulturelle Themen bedeutet.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 26)

„Der erste Prozessschritt ist das ganze Thema Verständnis, wir haben das früher „Verstehen“ genannt. Dort geht es darum, zu verstehen, wo wir stehen, wer wir sind, zu wissen, was gut und schlecht läuft. Wenn man das weglässt, jetzt überspitzt den ganzen Analyse- und Kopfteil mit dem strategischen Teil angehängt, dann bist du am Schluss in einem formalen Kontext gefangen. Dann wirst du etwas nur visuell lösen.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 28)

„Ich glaube, es ist extrem wichtig, die ersten Schritte gründlich zu machen, weil du dann hinten raus einen guten Job machst.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 28)

„Die Marke neu zu erarbeiten, heisst Markendefinition. Markendefinition heisst, wie interpretieren wir die Idee neu? Wie interpretieren wir die Herkunft neu? Was ist unsere Brand-Domain? Was ist unsere neue Identität akustisch, visuell und so weiter? Das sind Prozesse, die mehrere Monate gehen.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 20)

„Also, Stakeholder an Bord, die müssen hinter der Markendefinition stehen. Und dann muss man intern vor extern umsetzen.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 20)

„Der erste Punkt ist die Selbstwahrnehmung. Es brauchte irgendeine Art Monitoring, und das ist ganz gefährlich, besonders wenn ich erfolgreich bin. Wenn ich erfolgreich bin, dann habe ich es nicht nötig, weil ich bin ja der Stärkste, der Grösste. Ich weiss ja, alle lieben mich und so weiter.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 23)

„Also es fehlte diese Selbstwahrnehmung, diese selbstkritische Einschätzung, die aber irgendwie institutionalisiert sein müsste.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 23)

Markentransformation — Unternehmenskultur (induktiv)

Persönliche Notiz: Wie beeinflusst eine Markenverjüngung die Unternehmenskultur?

„Ich brauche eine Marke, die international und kulturell möglichst anpassungs- und tragfähig ist.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 20)

„Oder wir brauchen mehr Regionalität und unsere Kultur verlangt nach anderen Bildern.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 22)

„Das Ziel von seiner Markenverjüngung, beziehungsweise von so einer Markenführung, ist, dass man alle berücksichtigt, die was mit dieser Marke zu tun haben und die in dieser Marke drinstecken (Mitarbeiter, Nutzer, Kunden, wer auch immer oder diese Marke auch repräsentieren).“ (Interview Johannes Just, Absatz 30)

„Es gibt zum Thema Markenidentität die Visualität und dann auch die Kultur. Und das sind dann auch zwei Aspekte. Ich glaube grundsätzlich, wenn sich eine Marke emotional verjüngt, das gibt es ja auch, die ganze Kultur in einem Unternehmen, dann ist es wichtig, dass die wichtigen Dinge, die ein Unternehmen ausmacht, nicht verleugnet werden und weiterhin lebendig hält.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 2)

„Sehr oft sind es auch emotionale Konstanzen, wie zum Beispiel, wie arbeiten wir zusammen? Oder sind wir ein Unternehmen, das Fehler zulässt oder kritikfähig ist? Also, damit sind vor allem die weichen Sachen gemeint. Da würde ich immer versuchen, das zu übernehmen, was lebendig ist und den Menschen hilft, da gerne zu arbeiten, wo man ist. Oder auch für neue Menschen, die sich dem Unternehmen anschliessen, Lust zu machen und ein Teil zu werden. Das ist so eher der kulturelle Aspekt.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 2)

„Das kennt man ja auch, dass Firmen sich nur neu anmalen, aber die Kultur im Hintergrund immer noch die Gleiche ist.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 28)

„Wenn du mit Leuten arbeitest, also mit Mitarbeitenden zum Beispiel, hast du den Vorteil, dass sie diese Veränderungen tragen, weil sie involviert sind. Das ist auch ein kultureller Aspekt. Sie sind damit Teil der Veränderung.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 28)

„Es ist auch eine kulturelle Frage, die nicht zu unterschätzen ist. In diesem Fall sitzen Leute da, die diesen Job seit 30 Jahren machen. Jetzt kommt irgendjemand Externes, und sagt alles so rum. Die halbe Geschäftsleitung findet das geil und die andere nicht. Es ist eine Kulturfrage. Es ist wichtig, die Menschen intern abzuholen. Wenn man eine Verjüngung macht, muss die intern funktionieren, bevor sie extern funktioniert. Es ist der allerwichtigste Punkt.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 20)

„Was man im Marketing und im Branding macht, ich sage jetzt mal mehr im Branding als Marketing, muss sehr stark mit dem internen Bild der Organisation zusammenpassen.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 24)

„Branding funktioniert nicht, wenn man intern die Leute nicht abholt.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 24)

„Wenn du als Versprechen nach aussen hast, Making an Impact that matters, dann können beispielsweise die Employees sagen, we make an Impact that matters. Dann passt das zusammen. Leute müssen verstehen, dass der Employer Brand und der Brand nach aussen zusammen passen. Das ist sehr wichtig für die Kultur. Ansonsten funktioniert Branding nicht. Wenn ich bei Volvo sage, Design to save lifes, und intern versteht man nicht, dass es bei Volvo um Sicherheit geht, dann kann dieser Mitarbeiter in der Firma nicht arbeiten.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 24)

Markentransformation — Organisationsstruktur (induktiv)

Persönliche Notiz: Wie wichtig ist die Organisationsstruktur, wenn sich eine Marke verjüngen möchte?

„Also, solche Prozesse dauern meistens auch relativ lang, gerade von grossen Unternehmen, die eine hohe Stabilität auch im Markt haben.“ (Interview Johannes Just, Absatz 6)

„Kommt aber dann wieder in die Organisationsform von Marken rein, also wie organisieren sich die Unternehmen eigentlich. Und da sind wir im Grunde genommen in den traditionellen Unternehmen oder in der Markenlandschaft, in der Breite, sehr altertümlich, schätze ich mal, aufgestellt.“ (Interview Johannes Just, Absatz 14)

„Du musst dich bei so einem Thema halt meistens über Organisationsformen unterhalten. Also was für einen Stellenwert hat eigentlich in einem Unternehmen die ganze Markenfrage. Und je tiefer das angesiedelt ist, desto traditioneller sind wir. Wir haben keinen Anspruch, das überhaupt anzufassen wollen.“ (Interview Johannes Just, Absatz 18)

„Wichtig ist zu wissen, wo ist das Thema angesiedelt innerhalb der Organisation und da fängt eigentlich schon die Diskussion an. Weil wir immer noch, das haben wir vorher schon diskutiert, organisatorisch bei Unternehmen meistens sehr altertümlich aufgestellt sind. Also klassische Hierarchiestufen, Silos, und die kommunizieren miteinander, vielleicht auch nicht.

Wer steigt wo und wann in so einen Prozess ein. Und da muss man sich schon fragen, ist das überhaupt adaptierbar auf eine Markenverjüngung? Weil die Markenverjüngung neben dem ganzen Branding-Thema und so weiter und so fort, ja auch sehr viel mit Organisation zu tun hat.“ (Interview Johannes Just, Absatz 18)

„Das Ziel von seiner Markenverjüngung, beziehungsweise von so einer Markenführung, ist, dass man alle berücksichtigt, die was mit dieser Marke zu tun haben und die in dieser Marke drinstecken (Mitarbeiter, Nutzer, Kunden, wer auch immer oder diese Marke auch repräsentieren).“ (Interview Johannes Just, Absatz 30)

„Die Organisationsform ist extrem entscheidend.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 4)

„Dieses „zusammen etwas erarbeiten“ ist essentiell für eine Markenverjüngung. Man muss versuchen, nicht sehr hierarchisch zu agieren, sondern in den Teams das zu erarbeiten.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 4)

„Wenn du mit Leuten arbeitest, also mit Mitarbeitenden zum Beispiel, hast du den Vorteil, dass sie diese Veränderungen tragen, weil sie involviert sind. Das ist auch ein kultureller Aspekt. Sie sind damit Teil der Veränderung.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 28)

„Wenn wir einen solchen Prozess machen, ist es nicht nur ein Marketing-Prozess. Es braucht eine Roadmap, wie sich das auf verschiedene Streams in der Unternehmung auswirkt. Das heisst, allen voran interne Prozesse. Das ist das Allerwichtigste.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 20)

„Das Zweite, man muss mit diesen Stakeholdern in einem sehr kollaborativen Prozess die Marke neu erarbeiten.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 20)

„Ich meine, du kennst heute die Begriffe, mit denen man arbeitet. Agility und Design Thinking, und so weiter. Über solche Prozesse passiert das dann.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 20)

„Von der Struktur her braucht man drei Levels. Ein Level ist, nennen wir es mal Projektmanagement, die das machen. Das sind die externen und internen Partner, die über verschiedene Streams die Marke verantworten. Und die müssen es umsetzen. Und auf diesem Level, ich sage dem jetzt Projektmanagement, gibt es Vertreter, die in einem Steering-Committee Einsitz nehmen auf einer höheren Ebene. Und in einem Steering-Committee, wo entschieden und protokolliert wird, vertreten sie das, was operativ gemacht wird. Und die dritte Ebene aus dem Steering-Committee ist Top-Management. Und bei einem Verjüngungsprozess muss man mehr oder weniger die gleichen Leute haben, die bei Top-Management das vertreten.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 22)

„Es ist extrem kollaborativ.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 22)

Markentransformation — Markenarchitektur (induktiv)

Persönliche Notiz: Wie wird die Markenarchitektur von einer Markenverjüngung tangiert? Was gilt es dort zu beachten?

„Was nicht immer notwendig ist, ist, dass man über Markenarchitektur nachdenkt. Das ist in vielen Fällen so, dass das Unternehmen gleich die Marke ist. Aber es gibt Unternehmen, die im Laufe der Jahrzehnte in ihrer Existenz immer wieder Akquisitionen getätigt haben und andere Unternehmen integriert oder eben nicht integriert und dadurch zu einem historisch gewachsenen

Markenportfolio kamen, das dann auf den Prüfstand muss. Dort stellt man sich die Frage, ob diese Marken eine Berechtigung haben oder nicht? Braucht es all diese Marken für den Geschäftserfolg? Ein Unternehmen sollte die Devise haben, nur so viele Marken wie zwingend nötig zu verfolgen und nicht mehr. Am Besten nur eine. Jede Marke, die ich mehr schaffe, kostet massiv viel Geld. Und zwar nicht die Gestaltung vom Logo, sondern der Aufbau der Marke, also die Bekanntmachung, die Kommunikation im Markt. Wenn wir zwei Marken führen müssen, sind es erhebliche Investitionen und mit organisatorischen Aufwand, der damit verbundenen ist.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 20)

„Die sagen oftmals, okay, wir können die Dachmarke quasi gar nicht abändern, weil wir da noch zu stabil und zu verlässlich unterwegs sind. Und wir haben auch einen guten Marktanteil da drinnen. Aber wir haben hohe Opportunitätskosten, wenn wir Sachen nicht machen oder wenn wir solche Zielgruppen vorne auslassen in unserer Kommunikation. Und was ist dann oft die Haltung dazu, die Reaktion? Wir kreieren einen Sub-Brand, der die Ressourcen des Hauptbrands nutzt. Das heisst, ich habe hinten durch das System technisch gar keine grossen Aufwände. Ich packe das alles in ein neues Kleid, in neue Identität.“ (Interview Johannes Just, Absatz 6)

„Und die, die es nicht können, das ist eine Sache der Markenarchitektur, die erfinden eine neue zweite Marke. In dem Moment, wo man eine ganz neue Zielgruppe und ein ganz neues Preissegment bedient, muss man von der Markenarchitektur sich überlegen, brauche ich eine neue Marke? Kann ich überhaupt noch mit der existierenden Marke mein Stammpublikum bedienen oder brauche ich eine neue Marke?“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 14)

„BMW M ist nicht das Gleiche wie BMW 3er oder BMW 5er. Aber sie operiert trotzdem mit der Marke BMW.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 14)

„Beispielsweise Zürcher Kantonalbank und Frankly. ZKB kann man nicht verjüngen aufgrund des Staatsauftrags und so weiter, damit am Ende die Marke nach Frankly aussieht. Das heisst, man macht eine neue zweite Marke.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 14)

„Das Ursprungsversprechen von Louis Vuitton, das für Handwerk und Craftmanship steht, wollte man mit Off-White nicht verkörpern, weil es für die Zielgruppe nicht so wichtig ist. Klar, es ist auch wichtig, aber es sind andere Dinge, die dort zählen. Und dann hat man gesagt, man macht im Louis Vuitton Konzern eine neue Marke.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 18)

„Es ist so, welches Preissegment, welches Marktpotenzial, welche Zielgruppe bediene ich? Wenn das Marktpotenzial sagt, dass wir einen neuen Brand brauchen, machen wir einen neuen Brand. Wenn man sagt, wir können dieses Marktpotenzial mit dem bestehenden Brand bedienen, dann bleiben wir beim bestehenden Brand.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 18)

Markentransformation — Rolle der Geschäftsführung und des CEO (induktiv)

Persönliche Notiz: Welche Rolle nehmen CEO's und die Geschäftsführung in einer Markenverjüngung wahr?

„Es kann gelingen. Man muss es wollen und man muss es erkennen. Das ist die Aufgabe von CEO's zu erkennen, wie entwickelt sich ein Markt und wo öffnen sich neue Marktchancen. Und es hält natürlich dann auch die Marke letztlich jung, weil sie diesen Veränderungsprozess ganz toll mitgestalten und unterstützen kann.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 18)

„Und wenn bei diesem Veränderungsprozess die Geschäftsführung dahintersteht und der CEO sich dafür stark macht und es pusht und auch das Budget bereitgestellt wird und der Wille da ist, das zu tun, ist der Erfolg zu 99 Prozent gegeben.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 24)

„Zumindest wenn eine Marke eine anständige Markenführung hat, dann sollte sie eigentlich auch Teil von der Geschäftsleitung, wenn nicht vom Verwaltungsrat, sein, weil es doch sehr strategische Fragen sind.“ (Interview Johannes Just, Absatz 30)

„Vielleicht hat der CEO auch noch was zu sagen.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 26)

„Die Verantwortung für die Marke muss im Management verankert sein, also im Top-Management. Das heisst, der Markenentscheidungsträger ist nicht ein Brand Manager, sondern es ist jemand, der hoch oben in der Geschäftsleitung ist.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 22)

„Die müssen absolut dieselben Werte haben wie die Marke nach aussen, vor allem der CEO. Ich habe vorhin über diese Streams geredet zu Markenverjüngung. Wenn der CEO das nicht in seinem Personal Branding macht, dann bringt es nichts. Ich kenne Beispiele, wo es gelehrt hat. Das sind erfolgreiche Beispiele.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 26)

Markentransformation — Markenverjüngung als allgemeingültige Strategie für jede Marke (induktiv)

Persönliche Notiz: Ist die Markenverjüngung für jede Marke möglich? Gibt es Marken, die davon ausgeschlossen sind?

„Da tue ich mich jetzt schwer. Ich halte alles für möglich. Ich halte es für schwierig, wenn eine Marke mit einem Produkt identifiziert wird, das durch den technologischen Wandel ausstirbt (siehe Kodak zum Beispiel). Oder Marken, die Schreibmaschinen herstellten und deshalb nicht mehr gefragt sind. Wenn man diese Transformation vom Business Model her nicht herbeiführt, dann ist es auch sehr schwierig, die Marke zu verjüngen, wenn kein glaubhaftes Produktportfolio das trägt.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 16)

„Also, da finde ich es schwierig, wenn das Produktangebot stehenbleibt und nicht mehr der Nachfrage entspricht. Dann nützt eine Markenverjüngung schlicht nichts, weil sie keine Relevanz kreiert. Die Marke kann ja nur da ansetzen, wo das Produkt und die Unternehmensstrategie schon eine solide Basis gelegt haben.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 16)

„Eigentlich lassen sich alle Marken verjüngen. Ob das sinnvoll ist, ist eine andere Frage. Es gibt durchaus Brands, wo ich jetzt als Markenmensch sagen würde: Lass die Finger davon, weil ihr euch weder im Produkt weiterentwickelt habt noch in anderen Bereichen. Und wenn das Business funktioniert, warum soll ich dann so was überhaupt anziehen? Eine Markenverjüngung ist nicht gleichzusetzen, damit ich neue Kanäle bespiele, dass ich innovativ bleibe in der Art und Weise, wie ich kommuniziere. Das ist dann die Auspielung der ganzen Geschichte. Aber wenn man solche Urgesteine an Marken anguckt, die ihre Position, ihre Marke selber eigentlich nicht antasten sollten.“ (Interview Johannes Just, Absatz 12)

„Man könnte vielleicht sagen, alle Marken können verjüngen, aber manche äusserst subtil. Und nicht jede Marke hat den gleichen Spielraum. Eine Uhrenmarke muss anders verjüngen als ein Schuhhersteller, weil es das gar nicht kann. Nike baut 200 neue Modelle und ein Uhrenmodelle

fummelt jahrelang an einer Linie, bis eine neue Kollektion rauskommt.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 24)

„Ich glaube, jede Marke lässt sich verjüngen. Solange man, das hatten wir in der ersten Frage, den Purpose, das Versprechen und so weiter, nicht verändert.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 14)

„Solange das gleich bleibt und auch der Purpose, dann glaube ich, kann man jede Marke verjüngen.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 14)

„Jede Marke lässt sich verjüngen, das zeigen die Modemarken. Aber sie bleiben bei ihrem Kern.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 14)

„Ehrlich gesagt, die generelle Antwort heisst nein, es ist das Wesen der Marke, das sich verändern muss. Wenn du dich selbst bleiben willst, musst du dich ändern.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 19)

„Selbst Coca-Cola, die sagen, wir sind immer noch die gleichen. Da steht jetzt Classic. Als das erfunden wurde, wäre es absolut absurd gewesen, Classic darauf zu schreiben. Also ist die Marke sich selbst geblieben, indem sie sich verändert hat. Und ich glaube, ehrlich gesagt, eine Marke, die erfolgreich bleiben will, wird sich immer wieder ändern müssen.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 19)

„Das heisst mit anderen Worten, ich muss mich auch da verändern. Selbst wenn ich immer der Gleiche bleiben will und immer das gleiche Zielpublikum bediene, dann stirbt das einfach aus, wenn ich mich nicht ändere.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 21)

Markentransformation — Gefahren und Problematiken (induktiv)

Persönliche Notiz: Welche Gefahren gehen mit einer Markenverjüngung einher?

„Wie Sie richtig sagen, wenn die einmal ausstirbt, oder einfach niemand mehr dieses Produkt abverlangt oder sich niemand mehr dafür begeistern kann, dann hat die Marke und damit das Unternehmen ein echtes Problem.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 8)

„Die eine ist beim Produkt selbst natürlich. Ist das Produkt so attraktiv, dass es diese Zielgruppen überspannen kann?“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 10)

„In der Kommunikation: Wie richte ich die Kommunikation aus, wie zielgruppenspezifisch muss ich kommunizieren, um glaubwürdig unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und damit aber nicht die Markenidentität zu verleugnen? Und das kann halt sehr schnell kippen.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 10)

„Es gibt viele Chancen zum scheitern. Das kann mal irgendwo anfangen, sagen wir mal beim Produkt. Man hat alles richtig gemacht, aber das Produkt verfängt einfach nicht bei den Zielgruppen. Exemplar ist die Lebensmittelindustrie, die ständige Tests macht mit neuen Produkten. Über 90 Prozent neuer Lebensmittelprodukte scheitern, weil sie einfach nicht schmecken oder weil sie nicht den Geschmacksnerv treffen oder weil der Markt schon gesättigt ist.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 22)

„Also das fängt damit an, dass das, was erdacht und definiert wurde, nicht sauber umgesetzt wird. Beispielsweise finden die Vertreter der Märkten es eigentlich okay, aber wollen es noch

leicht abändern. Oder wir brauchen mehr Regionalität und unsere Kultur verlangt nach anderen Bildern. Oder dass es persönliche Präferenzen sind. Das ist am häufigsten anzutreffen.“

(Interview Gernot Honsel, Absatz 22)

„Oder dass das Ego der Markenführung zuwiderläuft und viele Verantwortliche in den Märkten oder in der Zentrale noch denken, ich muss dem noch meinen persönlichen Geschmack einhauchen.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 22)

„Oder dass man nicht sauber kontrolliert, was umgesetzt wird. Oder das nicht geschult wird. Wir haben jetzt ein neues Logo und die Guideline und los geht's! Aber man erklärt nicht, was jetzt zu tun ist. Oder dass man keine Verantwortlichen benennt und es einfach nicht als wertstiftend und geschäftsrelevant erachtet, sondern als Übung, um die Dinge schön zu machen.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 22)

„Wenn das nicht der Fall ist oder wenn die Geschäftsführung sagt, ja, dann machen wir das halt, oder, ja wir machen es, aber beim Budget müssen wir ein bisschen schauen, wie man das finanziert, dann ist das von Beginn an zum Scheitern verurteilt, weil dieser Unwille sich auf die Regionen überträgt, und die sich dann fragen, wozu denn? Ich habe gar keinen Anlass! Ich habe Vorgaben mit dem Abverkauf, ich habe Vorgaben mit der Profitabilität, das läuft mir alles zuwider. Ich habe keine Ressourcen. Ich kann keine Leute einstellen. Warum sollte ich es tun? Dieser Hebel im Management ist der aller wichtigste, um das Scheitern zu vermeiden.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 24)

„Wenn Opel, BMW oder Skoda die Verjüngung verfehlen, denke ich, dass es einen massiven Impact haben kann, sodass die Leute die deinen Brand und deine Automodelle nicht mehr attraktiv finden. Ich glaube, das kann krasse Ausmasse ausnehmen.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 32)

„Fehlinvestitionen. Wenn man es nicht kulturell einbettet, kann es sein, dass man Vorprojekte macht. Das heisst, man hat die Strategie ausgearbeitet, mit oder ohne externe Partner. Man hat vielleicht erste visuelle Ansätze erarbeitet. Man hat eine Roadmap ausgearbeitet. Allein diese drei Projekte kosten schon etwa CHF 100'000. Und wenn man dann zu einem Punkt kommt, CHF 100'000-150'000 hat man ausgegeben, dann wird es nicht gemacht.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 24)

„Und es gibt Beispiele, wo es nicht gelebt hat, aus politischen Gründen. Aus irgendeinem Grund gibt es das immer noch heute. Die haben nicht funktioniert.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 26)

„Wenn eine Repositionierung nicht funktioniert, dann hat das meistens mit dem veränderten Marktumfeld zu tun. Und das muss man dann sehr praktisch und pragmatisch erläutern.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 30)

„Und das ist auf der einen Seite eine Frage der Qualität (wie mache ich es, wie stelle ich es dar, kriege ich es hin, meine neue Ausrichtung glaubwürdig in eine Story einzubinden?)“ (Interview Werner Schaepfi, Absatz 29)

„Auf der anderen Seite gibt es natürlich nach den quantitativen Aspekt. Habe ich auch genügend Druck, zum Beispiel Geld, um um das dann in meinem Markt innert nützlicher Frist umzusetzen? Weil, wenn ich das nicht habe, dann kann es sein, dass der eine Teil der Zielgruppe das zwar verstanden hat, der andere aber nicht, und dann mein Absatz dermassen zusammenbricht, dass ich irgendwann mal das Rennen aufgeben muss.“ (Interview Werner Schaepfi, Absatz 29)

„Indem ich zum Beispiel die falsche Sprache verwende, die nicht von meinem Zielpublikum verstanden oder nicht angenommen wird. Oder indem ich über die falschen Kanäle kommuniziere.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 29)

„Es können auch die falschen Inhalte sein.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 31)

„Ich glaube schon, dass das auch gefährlich sein kann. Aber ich glaube, noch gefährlicher wäre es, das nicht zu tun. Also, nicht zu reagieren. Dann werde ich irgendwann mal im Abseits verschwinden. Es gibt Marken, die vom Markt verschwunden sind, weil sie einfach sich nicht angepasst haben. Und es ist schwierig, sich daran zu erinnern an diese Marken.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 39)

Sonstiges Markenexperten — Massnahmen im Falle eines Scheiterns (induktiv)

Persönliche Notiz: Welche Massnahmen sind im Falle eines Scheiterns in der Markenverjüngung zu empfehlen?

„Da muss man analysieren und gegensteuern. Ich meine, das Schlimmste ist, wenn man ständig hin und her schlingert. Das ist auch nicht gut.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 24)

„Und dann würde ich auch tatsächlich, bevor ich einen grossen Launch mache, in einem definierten Rahmen ausprobieren.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 24)

„Eine Marke sollte Lover und Hater haben, auch die Love-Brands können nicht von allen geliebt werden. Und Hater reden immer schneller und lauter als Lover. Und insofern muss man auch die Reaktionen, die zurück kommen, mit Sorgfalt geniessen. Ich würde zuerst mal raten, nicht zu überreagieren. Es kann gut sein, dass auf Social Media ein Shitstorm losgeht und ich schlechte Meldungen erhalte, weil die Leute Veränderungen generell eher nicht so gern haben. Leute, die Veränderungen nicht gut finden, bzw. die Hater, sind viel lauter. Es kann sein, dass du schlechte Meldungen kriegst, aber die Zahlen am Ende des Jahres trotzdem stimmen. Dann würde ich nichts tun, weil die Lover scheinen es zu mögen und die Hater haben sich gemeldet. Die Lover melden sich selten. Es ist sehr, sehr selten, dass Leute sich melden bei einer Marke und sagen, dass diese Änderung jetzt super war. Aber wenn Leute eine Änderung scheisse finden, dann melden sie sich auf jeden Fall.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 24)

„Wir nennen das oft ein interaktives Vorgehen. Du gehst zuerst vielleicht auf Social Media raus und schaust mal, wie das angenommen wird. Wobei das natürlich sehr, sehr gefährlich ist, weil die Marke ja noch nicht so aussieht. Und dann gehst du mit was Neuem raus. Und das kann unter Umständen zu grossen Verwirrungen führen. Aber auf der anderen Seite kannst du so die Zielgruppe ganz offen ansprechen, sodass sie jetzt zu Beta-User werden. Das ist ja das Schöne an Social Media.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 36)

„Beispielsweise wo man sagt, die Guidelines müssen selbsterklärend sein oder das Design muss einfacher sein. Oder wir müssen die Leute schulen und stark machen. Es muss eine Ehre sein und nicht eine Bürde. Du wirst vom CEO ernannt und nicht verpflichtet vom Projektleiter. Es gibt enorm viele psychologische Momente, die man nutzen kann, um es zum Erfolg zu führen.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 24)

„Das Abtesten und das Abklopfen von so einer Markenverjüngung in den diversen Prozessschritten ist eigentlich integraler Bestandteil. Es ist relativ verwegen, wenn man meint, man könnte in seiner Küche sein Süppchen kochen und das danach auf dem Marktplatz

verteilen und alle haben das Gefühl: Wow, tolle Suppe! Da ist schon immer wieder ein Geschmackstest zu machen, denke ich.“ (Interview Johannes Just, Absatz 20)

„Also ich finde, man muss dann über PR eingreifen. Ich weiss nicht, ob du dich erinnerst, wo es den Banken so schlecht ging wegen Goldman Sachs und so weiter. Dort hat UBS eine Kampagne gemacht, we will not rest. Das ist so eine typische Massnahme, wo man zugibt, man hat einen Fehler gemacht. Es kann eine transparente PR sein. Das hat mit dem CEO zu tun. Man darf das nicht verstecken. Und das ist vor allem eine Public Relations Massnahme.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 30)

„Ich denke, die einzige Möglichkeit ist es, diesen Dialog zu pflegen und sehr gut zuzuhören. Es ist eben nicht mehr dieser Top-down-Approach. Ich muss genau zuhören.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 11)

„Angenommen, mir passiert jetzt sowas. Ich glaube auch, das gibt die heutige Gesellschaft, die gelernt hat, dass man sehr direkt miteinander kommuniziert und alles deshalb sehr transparent ist. Ich glaube, das bietet auch Möglichkeiten. Ich kann sagen, ich habe einen Fehler gemacht. Selbst das ist möglich. Man kann ein Fehler eingestehen und sagen, wir haben es falsch gemacht. Wir haben es erkannt, danke für euren Input. Wir machen es jetzt besser. Das hätte man vielleicht vor 20-30 Jahren noch nicht gekonnt. Das wäre als Scheitern verurteilt worden. Aber heute ist Scheitern nicht das Ende. Wenn ich mich auffange, wenn ich ehrlich bin und wenn ich gerade stehe, und mein Gesicht zeige, ist möglich. Ich glaube, diese Möglichkeit gibt es heute viel, viel stärker. Früher, dieses Image des Chefs, der keine Fehler hat, der nichts falsch macht, der alles richtig macht, ich glaube, das hat sich vermenschlicht. Und das kann man im Falle eines Fehlers, den man begangen hat, durchaus nutzen. Transparenz und Ehrlichkeit, ich glaube, das steht wahrscheinlich jeder Marke gut an.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 33)

Traditionelle Marken

Persönliche Notiz: Keine

Traditionelle Marken — Relevanz von Markenverjüngung für traditionell positionierte Marken (deduktiv)

Persönliche Notiz: Die Bedeutung von Markenverjüngung für traditionell positionierte Marken.

„Ja, absolut. Weissst du, das Design verändert sich ständig und laufend.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 40)

„Ja, das ist genau der Punkt. Coca-Cola ist wie alt? Ich glaube 150, vielleicht? Also, wenn eine Marke 150 Jahre alt ist und seit Beginn das Logo nicht ändert oder nur geringfügig, dann würde ich sagen, hast du es mit einer traditionellen Marke zu tun. Und trotzdem denkst du nicht an Coca-Cola. Und du denkst nur deshalb nicht an Coca-Cola, weil sie ständig nachgebessert haben, weil sie ständig geguckt haben, was geht ab, und versucht haben, mit dem, was abgeht, mit zu kommunizieren.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 44)

„Das gelingt auch anderen. Nike beispielsweise hat ja ein sehr breites Publikum, oder selbst eine Marke wie Sprüngli in der Schweiz, die sehr traditionell als Exzellenz- oder Luxusmarke positioniert ist. Aber selbst sie haben ein sehr junges Publikum.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 8)

„Ich bin der überzeugt, dass jede Marke die Aufgabe hat, ununterbrochen darüber nachzudenken, wie man sich aktuell hält. Das ist ein kleiner Unterschied zur Verjüngung.“
(Interview Gernot Honsel, Absatz 12)

„Eine Traditionsmarke, wie jetzt Sprüngli, die gibt es seit 1800, weiss nicht was. Die muss sich ja nicht verjüngen, weil das ganze Produktportfolio nicht mehr ins Bild passt. Die produzieren keine Kutschen oder Schreibmaschinen, wo man sagt, ja, dann hat man ein echtes Problem. Diese Marke muss einfach versuchen, kontinuierlich in kleinen Dosen Innovation einzubringen, hier mal ein neues Design und mal irgendwie eine witzige Kommunikation und sich mal halt auch auf unterschiedliche Kanälen rauswagen. Dinge tun, die jetzt vielleicht nicht gerade erwartet werden. Und insofern hat jede Traditionsmarke die Verpflichtung, ununterbrochen dafür zu schauen, dass sie jung bleibt oder dass sie gar nicht alt wird. Und es gibt schöne Beispiele, denen das ganz toll gelingt.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 12)

„Victorinox, das man vor allem mit dem Schweizer Taschenmesser verbindet, hat aus ihrem Produkt heraus eigentlich die Marke konsequent und kontinuierlich gestärkt und gross gemacht und bekanntgemacht und unglaublich jung gehalten. Und sie sprechen tatsächlich auch ein junges Publikum an. Das braucht aber unglaublich viel Konsequenz und Disziplin, zum Teil Mut, aber keinen Übermut.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 12)

„Nehmen wir das Beispiel Swisscom, die genau diesen Spagat versucht und meines Erachtens gar nicht so schlecht macht. Die Heritage von dem zuverlässigen, serviceorientierten, sehr stabilen Unternehmen, das diese alten Werte, diese Traditionswerte, versucht zu portieren.“
(Interview Johannes Just, Absatz 6)

„Ich meine, die besten Brands werden von einer sehr jungen Zielgruppe sehr begehrt. Ob das Cloé ist oder andere Fashion Brands, wie Louis Vuitton, das müssen wir gar nicht diskutieren, die gibt es schon seit 100 Jahren.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 18)

„Es gibt viele traditionelle Marken, die sich erfolgreich verjüngt haben, wie zum Beispiel Victorinox. Oder wenn du verschiedene Uhrenmarken anschaust. Es ist durchaus möglich dort. Aber die sind noch stärker beim Markenkern und beim Markenversprechen geblieben. Wenn sie von dem weggehen und wirklich neue Zielgruppen ansprechen möchten, das geht ein wenig auf die letzte Frage darauf ein, würden sie eine neue Marke machen.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 18)

„Wir haben jetzt die Situation mit den Jungen, also jung ist für mich U40, dass sie sehr stark auf ältere Traditionsmarken stehen. Man sagt dem Retro. Alles, was mit älteren Marken zu tun hat, ist jetzt sehr In aus irgendeinem Grund. Dazu gehörigen diese sehr starken Traditionsmarken dazu.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 18)

„Eine Victorinox oder eine Swisscom, also traditionelle Unternehmen, können es sich gar nicht mehr leisten, nur alt aufzutreten. Man muss per se heute jung auftreten, weil auch die die Älteren, ich sage mal 55-60 Jahre, die orientieren sich bis hin zum Kaufentscheid an dem. Und darum ist es wichtig.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 32)

„Harley Davidson ist bekannt für diese schweren, gewaltigen Motorräder mit lautem Motor und so weiter. Und jetzt haben wir das Problem von der Elektromobilität. Was macht man jetzt? Und Harley Davidson hat tatsächlich vor mehreren Jahren schon gesagt „Wir stellen uns diese Herausforderung. Und wir werden der führende Hersteller von elektrogetriebenen Motorrädern.““ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 15)

„Und gemacht haben sie es, indem sie einfach vorgeprescht sind und gesagt haben, wir werden Marktleader im Bereich im Bereich der elektrogetriebenen Motorräder. Die haben mit diesem Anspruch, wir sind der ultimative Brand im Bereich Motorräder, auch gesagt, wir werden es auch in Zukunft sein. Auch mit der neuen Technologie.“ (Interview Werner Schaepfi, Absatz 15)

„Ja, ich denke mal eben genau wenn der Markenkern diese Tradition ist, dann muss ich das immer wieder zumindest in einer zeitgemässen Form kommunizieren. Das heisst, ich muss dem Konsumenten immer wieder mitteilen: Ich bin classic. Vielleicht ist das Wort „classic“ in zehn Jahren nicht mehr brauchbar, weil das veraltet klinkt. Dann muss ich einen neuen Begriff dafür finden, wie ich es den Konsumenten sage, dass ich eben diese Wertigkeit vertrete, die ich früher gehabt habe und dass ich zu diesen Werten stehe. Aber die Art und Weise, wie ich das formuliere, die ändert vielleicht. Die ändert immer wieder in der Sprache und im Kanal.“ (Interview Werner Schaepfi, Absatz 37)

„Ich glaube schon, dass das auch gefährlich sein kann. Aber ich glaube, noch gefährlicher wäre es, das nicht zu tun. Also, nicht zu reagieren. Dann werde ich irgendwann mal im Abseits verschwinden. Es gibt Marken, die vom Markt verschwunden sind, weil sie einfach sich nicht angepasst haben. Und es ist schwierig, sich daran zu erinnern an diese Marken.“ (Interview Werner Schaepfi, Absatz 39)

Sonstiges Markenexperten

Persönliche Notiz: Keine

Sonstiges Markenexperten — Ziele einer Markenverjüngung (induktiv)

Persönliche Notiz: Welche Ziele verfolgt eine Markenverjüngung? Weshalb verjüngen sich Marken und was wollen sie damit erreichen?

„Wir machen das alles nur, nicht weil wir eine hübsche Marke wollen, sondern wir wollen, dass Umsatz kommt. Das Ziel einer Marke ist immer Umsatz, auch wenn wir hier ganz viel über Purpose reden.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 20)

„Ich glaube, der Anspruch von jener Marke muss sein, die sogenannten Stakeholder so breit wie möglich aufzustellen, um möglichst viel Business zu generieren.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 8)

„Und das müsste eigentlich das Ziel für jede Marke sein, die Marke so aktuell zu halten, dass sich immer jüngeres Publikum quasi wieder neu für diese Marke begeistert.“ (Interview Gernot Honsel, Absatz 8)

„Das wird alles gemacht, das ist ein komplexes Thema, weil man heute Leute so jung wie möglich abholen möchte. Das heisst, man versucht bewusst mit sehr teuren Marken, Autos, Mode und so weiter, junge Leute sehr früh abzuholen.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 34)

„Und ich würde nochmals ergänzen, es geht nicht nur um die jüngeren Generationen, sondern auch um die veränderte Wirklichkeit und die veränderte Gesellschaft. Ich habe vorhin das Beispiel dieses Bedürfnisses des Mitredens erwähnt. Das ist etwas, das betrifft nicht nur die Jungen, sondern auch die Alten.“ (Interview Werner Schaepfi, Absatz 25)

Sonstiges Markenexperten — Erfolgsmerkmale einer Markenverjüngung (induktiv)

Persönliche Notiz: Wann ist eine Markenverjüngung erfolgreich umgesetzt? Was zeichnet sie aus und wer beurteilt den Erfolg?

„Der Kunde entscheidet, ob diese Marke so jung sein kann oder nicht. Ob das jetzt eine erfolgreiche Markenverjüngung war oder nicht, das entscheidet der Kunde. Und das kann ich auf Social Media im Dialog mit den Kunden anschauen oder ich mache es per MaFo.“
(Interview Gabriel Peisker, Absatz 20)

„Aber wichtig ist auch, wie sehen es die Menschen nach aussen. Vor allem bei B2C-Brands ist das sehr wichtig, dass man sich überlegt, was da passiert, ohne sich verunsichern zu lassen. Vielleicht ist es mehr eine Bestätigung, um zu sehen, ob sie das Gleiche sehen oder fühlen. Oder sie merken, dass man irgendwo nicht so klar ist.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 26)

„Ganz geschickt hat man da mit einzelnen Fraktionen, Ortsparteien, und so weiter, geredet und versucht, quasi mit den Leuten zu diskutieren, hat diese Erkenntnisse aufgenommen und sich dann irgendwann einmal entschieden, gemeinsam darüber abzustimmen.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 7)

„Und dann hat sich die Mehrheit für diese neue Marke entschieden, das Mitreden war aber ganz wichtig! Ich komme noch mal zurück auf dieses Bild, diese Marke im Kopf. Ich nenne das eine subjektive Theorie der Marke, die jedes Individuum in seinem Kopf hat. Man hat es geschafft, den Leuten diesen Gedankengang des bevorstehenden Wechsels zu erklären, sodass sie es in ihrem Kopf nachvollziehen konnten und dann irgendwann auch bereit waren, „Ja“ zu stimmen.“
(Interview Werner Schaeppi, Absatz 7)

„Aber es gilt für jedes einzelne Produkt zu prüfen, wo diese Grenzen liegen. Und ich finde es nur raus, indem ich mit den Leuten rede.“ (Interview Werner Schaeppi, Absatz 11)

Sonstiges Markenexperten — Verjüngung von Individuen durch Marken (induktiv)

Persönliche Notiz: Individuen möchten sich selbst durch Marken verjüngen.

„Ja, ich glaube schon, dass man Marken braucht, um sich zu verjüngen. Marken sind nach wie vor ein Statement.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 16)

„Ich glaube nicht, dass sie Marken verwenden, damit sie jünger wirken. Überhaupt nicht. Ab dem 40. oder 45. Lebensjahr, ich komme jetzt von der sozialpsychologischen Seite, ich bin als Psychologe ausgebildet, hat man seine Identität gefunden. Ab ungefähr dieser Zeitspanne orientiert man sich mehr sehr stark nach aussen. 20 bis 40 Jahren macht man das sehr stark, weil man noch nicht so ein starkes Selbstkonzept hat. Was heisst nicht ein starkes Selbstkonzept? Das, was sich sein möchte, ist stärker als das, was ich wirklich bin. Visuell und im Denken. Ab 40+ Jahren ist das, was ich bin, stärker als das, was ich sein möchte. Das heisst, wenn ein 40+ Typ mit einem Skateboard fährt, ist es wahrscheinlich so, dass er wirklich skaten liebt. Und nicht, weil er etwas darstellen möchte.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 34)

Sonstiges Markenexperten — Generation Z als Zielgruppe der Markenverjüngung (induktiv)

Persönliche Notiz: Muss sich eine Markenverjüngung zwingend auf die Gen Z anlehnen? Wie ist das Markenverhalten der Gen Z?

„Für die jüngere Generation ist Vertrauen genau gleich hoch angesagt wie für die ältere Generation. Gerade die jüngere Generation hat ein Riesenproblem mit ganz vielen Dingen und vertraut der Wirtschaft, der Politik und ganz vielen Dingen nicht mehr.“ (Interview Gabriel Peisker, Absatz 8)

„Wenn sich eine Marke verjüngen will und glaubt, man müsste das extrem der Gen Z recht machen, dann glaube ich, dass man nicht begehrt wird.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 16)

„Aber eigentlich muss eine Marke nicht zwingend Rücksicht auf die Gen Z nehmen, um Erfolg zu haben. Es klingt vielleicht falsch, aber ich denke, einige Marken fahren vielleicht besser, wenn sie einfach ihr Ding machen, und sie die Gen Z irgendwann entdeckt. Vielleicht ist es eher die Frage, wie entdeckt die Gen Z eine geile Marke, und nicht, wie muss sich eine Marke anziehen, damit die Gen Z denkt, diese Marke sieht jetzt fancy und cool aus.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 16)

„Ob das Cloé ist oder andere Fashion Brands, wie Louis Vuitton, das müssen wir gar nicht diskutieren, die gibt es schon seit 100 Jahren. Da haben die Jungen zu den Marken gefunden, und nicht die Marken zu den Jungen. Natürlich geht das Hand in Hand, und Marken versuchen mal mit ausgefeilten Ideen oder Kooperationen sie zu erreichen. Das sind sicher Massnahmen, die den Marken geholfen haben, Relevanz zu kreieren bei den Jungen, aber ich glaube, die Marken fahren besser, wenn sie sich nicht zu stark verbiegen.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 18)

„Es ist gefährlich, dass man nur aktuell ist für eine kurze Zeit, aber dann nicht mehr hipp. Dann bist du raus und das wäre natürlich fatal.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 18)

„Nein, ich glaube, man muss sie aktiv angehen.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 20)

„Klar muss man Geld in die Hand nehmen, um gesehen zu werden, aber ich glaube trotzdem, wenn du ein gewisses Standing hast, kann es schon sein, dass die jungen Menschen durch eine gute Qualität zu dir finden. Die Leute beschäftigen sich dann mit einer Marke und wenn jemand ein Bedürfnis hat, eine andere Art von Seife zu kaufen, dann wird er sich dazu schlau machen.“ (Interview Markus Hammer, Absatz 36)

„Wenn ich jetzt Gen X nehme, also meine Generation, wir hatten ja geglaubt, wir retten die Welt. Und wir sind verantwortlich und so weiter. Gerade dieses Thema ist jetzt weniger bei den Millennials, aber sehr stark bei der Gen Z ausgeprägt. Es heisst, das Thema Nachhaltigkeit ist extrem wichtig. Das Thema Diversity ist extrem wichtig. Man sieht auch in dieser Generation, dass sie alle Marken bewundern, die wir in der Gen X bewundert haben, weil wir geglaubt haben, sie verkörpern genau das.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 4)

„Ich glaube, das ist wirklich möglich. Wenn man Vertreter einer Generation fragt, was die wichtigsten Werterhaltungen für dich als Generation sind, dann ist es bei den Jungen, also Gen Z, aber auch bei Gen X sehr oft Verantwortung. Es ist Nachhaltigkeit. Es ist Inclusive, Diversity

und so weiter. Diese Themen hat es damals schon gegeben. Das ist sehr ähnlich.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 4)

„Also, Gen X und Gen Z teilen die gleichen Werterhaltungen, was diese Marke betrifft.“ (Interview Peter Schäfer, Absatz 14)

„Bleiben wir beim Bereich, dass ich merke: „Aha, für die Jungen muss ich den Aspekt der Ökologie ein bisschen mehr im Vordergrund stellen. Ich muss ein grünes Image geben.“ Das bedingt, dass ich vielleicht das Produkt verändere, damit es den Jungen auch passt.“ (Interview Werner Schaepfi, Absatz 9)

Anhang E: Gesamtübersicht der Antworthäufigkeiten*Gesamtübersicht der Antworthäufigkeiten der Generationenforscher*

Hauptkategorie	Subkategorie (deduktiv/induktiv)	Interview François Höpflinger	Interview Jonathan Bennett	Interview Markus Zürcher
Generationen und Kohorten	Genealogische Begriffsdefinition der Generation (deduktiv)	2	1	2
	Pädagogische Begriffsdefinition der Generation (deduktiv)	0	0	0
	Historisch-gesellschaftliche Begriffsdefinition der Generation (deduktiv)	0	2	2
	Begriffsdefinition von wohlfahrtstaatlichen Verteilungsprozessen zwischen Altersgruppen (deduktiv)	0	0	0
	Generation als Bindeglied von Geburtskohorten (deduktiv)	0	2	2
	Kohorte als Gesamtheit von Individuen derselben Zeitepoche (deduktiv)	3	1	2
	Zeitliche Trennlinien der Generationen (deduktiv)	3	2	1
	Individuelle Generationenzuordnung (deduktiv)	4	1	0
	Einflussfaktoren der Generationenentwicklung (deduktiv)	3	2	1
	Bedeutung und Relevanz des Generationenkonzepts (induktiv)	14	1	0
Einflüsse, Eigenschaften und Werte	Baby Boomer Bedürfnisse in Bezug auf Materielles, Sicherheit, Teamfähigkeit, Tradition, Gesundheit, Wohlhaben, Ausbildung und Unabhängigkeit. (deduktiv)	1	5	0
	Gen X Bedürfnisse in Bezug auf Wohlstand, Karriere, Sicherheit und Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben (deduktiv)	0	0	1
	Gen Y Bedürfnisse in Bezug auf Tradition, Globalisierung und Multikulturalität (deduktiv)	0	1	1

	Gen Z Bedürfnisse in Bezug auf Kreativität, Unabhängigkeit, Autonomie, Intelligenz, Diversität, Familie, Umweltbewusstsein und Soziales (deduktiv)	2	1	2
	Einfluss von Werten auf die Bedürfnisse (deduktiv)	3	4	1
	Einfluss von Einstellungen auf die Bedürfnisse (deduktiv)	2	2	1
Alters-, Perioden- und Kohorteneffekte	Einfluss von Alterseffekten auf die Bedürfnisse (deduktiv)	8	5	7
	Einfluss von Lebensphasen auf die Bedürfnisse (deduktiv)	3	4	6
	Einfluss von historisch-gesellschaftlichen Ereignissen auf die Bedürfnisse (deduktiv)	6	0	3
	Lebenserfahrungen und Lebenshintergründe (induktiv)	6	2	0
Sonstiges Generationenforscher	Generationenkonflikte (induktiv)	8	0	3
	Generationsübergreifende Ansprache (induktiv)	1	0	1
	Verjüngung von Individuen (induktiv)	8	4	0
	Negative Konnotation der menschlichen Alterung (induktiv)	3	3	0
	Nostalgieeffekte (induktiv)	3	0	2
	Soziale Ungleichheit (induktiv)	1	2	0

Gesamtübersicht der Antworthäufigkeiten der Markenexperten

Hauptkategorie	Subkategorie (deduktiv/induktiv)	Interview Gabriel Peisker	Interview Gernot Honsel	Interview Johannes Just	Interview Markus Hammer	Interview Peter Schäfer	Interview Werner Schaeppi
Anpassungsfähigkeit einer Marke	Veränderbare Elemente der Markenidentität in der Markenverjüngung (deduktiv)	6	3	4	3	2	1
	Nicht-veränderbare Elemente der Markenidentität in der Markenverjüngung (deduktiv)	8	2	0	2	4	1
	Elemente der Markenkonsistenz in der Markenverjüngung (deduktiv)	3	0	2	2	3	3
	Elemente der Markenauthentizität in der Markenverjüngung (deduktiv)	0	1	0	1	1	3
	Markenverjüngung durch die Anpassung des Angebots (deduktiv)	1	0	1	0	0	1
	Markenverjüngung durch die Anpassung der Zielgruppe (deduktiv)	3	0	0	0	0	0
	Markenverjüngung durch die Anpassung der Kommunikation (deduktiv)	2	0	1	0	0	4
	Branchen und Märkte (induktiv)	2	2	2	2	0	1
	Massnahmen für eine widerspruchsfreie Markenverjüngung (induktiv)	1	3	2	3	0	3
	Ansprache mehrerer Generationen durch eine Marke (induktiv)	4	1	7	4	8	3
Markentransformation	Elemente der Aktualitätssicherung zur Markenrepositionierung (deduktiv)	1	5	2	1	1	0
	Elemente der Markenverjüngung zur Markenrepositionierung (deduktiv)	1	4	3	3	0	1

	Elemente der proaktiven Identitätsänderung zur Markenrepositionierung (deduktiv)	4	0	0	2	0	0
	Prozessschritte der Markenverjüngung (deduktiv)	9	5	5	4	2	2
	Unternehmenskultur (induktiv)	0	2	1	4	4	0
	Organisationsstruktur (induktiv)	0	0	5	3	5	0
	Markenarchitektur (induktiv)	0	1	1	0	5	0
	Rolle der Geschäftsführung und des CEO (induktiv)	0	2	1	1	2	0
	Markenverjüngung als allgemeingültige Strategie für jede Marke (induktiv)	0	2	1	1	3	3
	Gefahren und Problematiken (induktiv)	0	8	0	1	3	5
	Massnahmen im Falle eines Scheiterns (induktiv)	4	1	1	0	1	2
Traditionelle Marken	Relevanz von Markenverjüngung für traditionell positionierte Marken (deduktiv)	2	4	1	1	3	4
Sonstiges Markenexperten	Ziele einer Markenverjüngung (induktiv)	1	2	0	0	1	1
	Erfolgsmerkmale einer Markenverjüngung (induktiv)	1	0	0	1	0	3
	Verjüngung von Individuen durch Marken (induktiv)	1	0	0	0	1	0
	Generation Z als Zielgruppe der Markenverjüngung (induktiv)	1	0	0	6	3	1

Anhang F: Wahrheitserklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.»

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Bern, der 14. Juni 2022

A large black rectangular redaction box covering the signature area.

Arif Bytyqi