

Dr. Günter Müller/Dipl.-Kfm. Michael Schmid

3.22 Trends im Handel

Inhaltsverzeichnis

1. Szenarien und Trendlandschaften: Methodische Vorbemerkungen zur Ein- beziehung externer Herausforderungen in die strategische Planung	3
2. Veränderungen in den Rahmenfaktoren	8
2.1 Gesamtwirtschaftliche und demographische Entwicklungen	8
2.2 Wertewandel: von den Pflicht- und Akzeptanzwerten zu den Selbstentfaltungswerten	11
2.3 Veränderungen im Käuferverhalten: Vom Warenbesitz zum Erlebnisbesitz	15
3. Trendlandschaften zur Zukunft des Handels	25
4. Zusammenfassung und Maßnahmenswerpunkte	34
5. Literatur	37

»Aus der Vergangenheit kann jeder lernen. Heute kommt es darauf an, aus der Zukunft zu lernen.«

(Hermann Kahn)

Eine Konfrontation mit dem Problemkreis »Wertewandel« ist heute für nahezu jedermann, egal in welchem Bereich man tätig ist, unumgänglich. In einer ersten Reaktion wird er oft als rein »akademisch« und für die Praxis ohne Bedeutung eingestuft. Bei genauerem Hinsehen wird aber deutlich, daß er – im Sinne einer »Stillen Revolution« – unser tägliches Leben bereits erheblich beeinflusst und beeinflusst hat: die Entwicklung der Geburtenrate über die Einstellungen zur Familie, das Kaufverhalten über die Einstellungen zum Konsum usw.

Der Wertewandel ist demnach ein Einflußfaktor, den Unternehmensstrategen, Marktforscher, Werbefachleute, Personalplaner usw. mit in ihr Kalkül einbeziehen müssen. Der Wertewandel ist Ursache oder zumindest eine »vernetzte Einflußgröße« zu vielen Veränderungen im Handel.

Ausgehend von dieser These werden im vorliegenden Aufsatz eine Reihe von »Trendlandschaften« (als Gruppe »verwandter« Trends) zum Themenbereich »Handel (im weiteren Sinne)« abgeleitet. Dabei wird versucht, diese Tendenz Aussagen vor dem Hintergrund der mehr qualitativen Entwicklungen im Bereich der Wertestrukturen und der mehr quantitativen Entwicklungen im Bereich der Bevölkerungsstrukturen und ökonomischen Situation zu sehen.

Einleitend sollen jedoch noch eine Reihe methodischer Bemerkungen zur mehr methodischen Handhabung solcher Trends und der Einordnung in eine Unternehmensplanung getroffen werden.

1. Szenarien und Trendlandschaften: Methodische Vorbemerkungen zur Einbeziehung externer Herausforderungen in die strategische Planung

Daueraufgabe einer modernen Managementphilosophie ist die Einbeziehung von Veränderungen im Umfeld des Unternehmens in die Strategie(n) des Unternehmens und seiner Strategischen Geschäftsfelder. Die Strategien sind so zu entwerfen, daß der Auf- und Ausbau der bestehenden und zukünftigen *Erfolgspotentiale* des Unternehmens unter der Zielsetzung erfolgt, die Chancen zu mehr

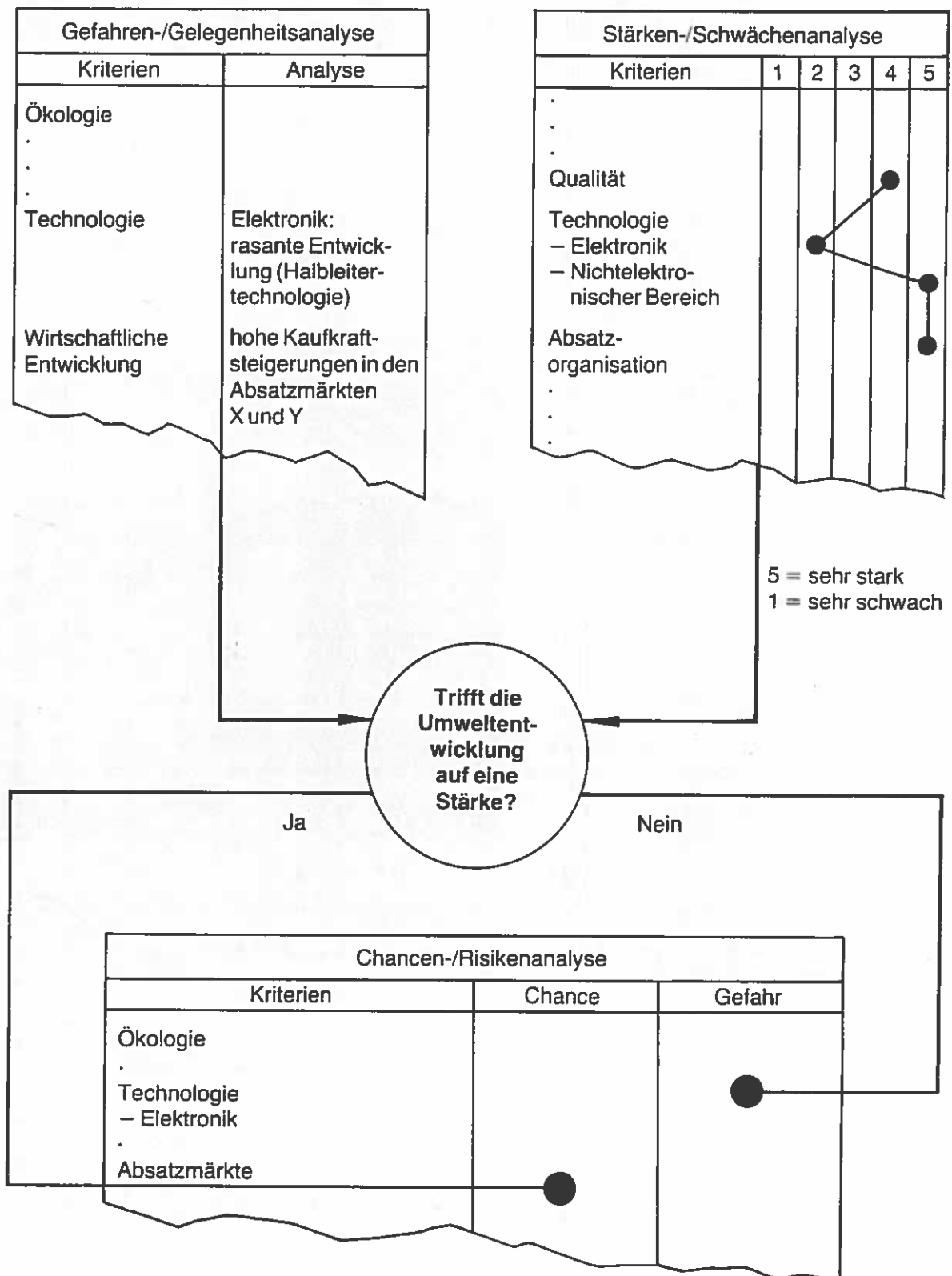


Abb. 1: Methodik zur Erarbeitung einer Chancen-/Risikoanalyse (Pümpin 1980, S. 29)

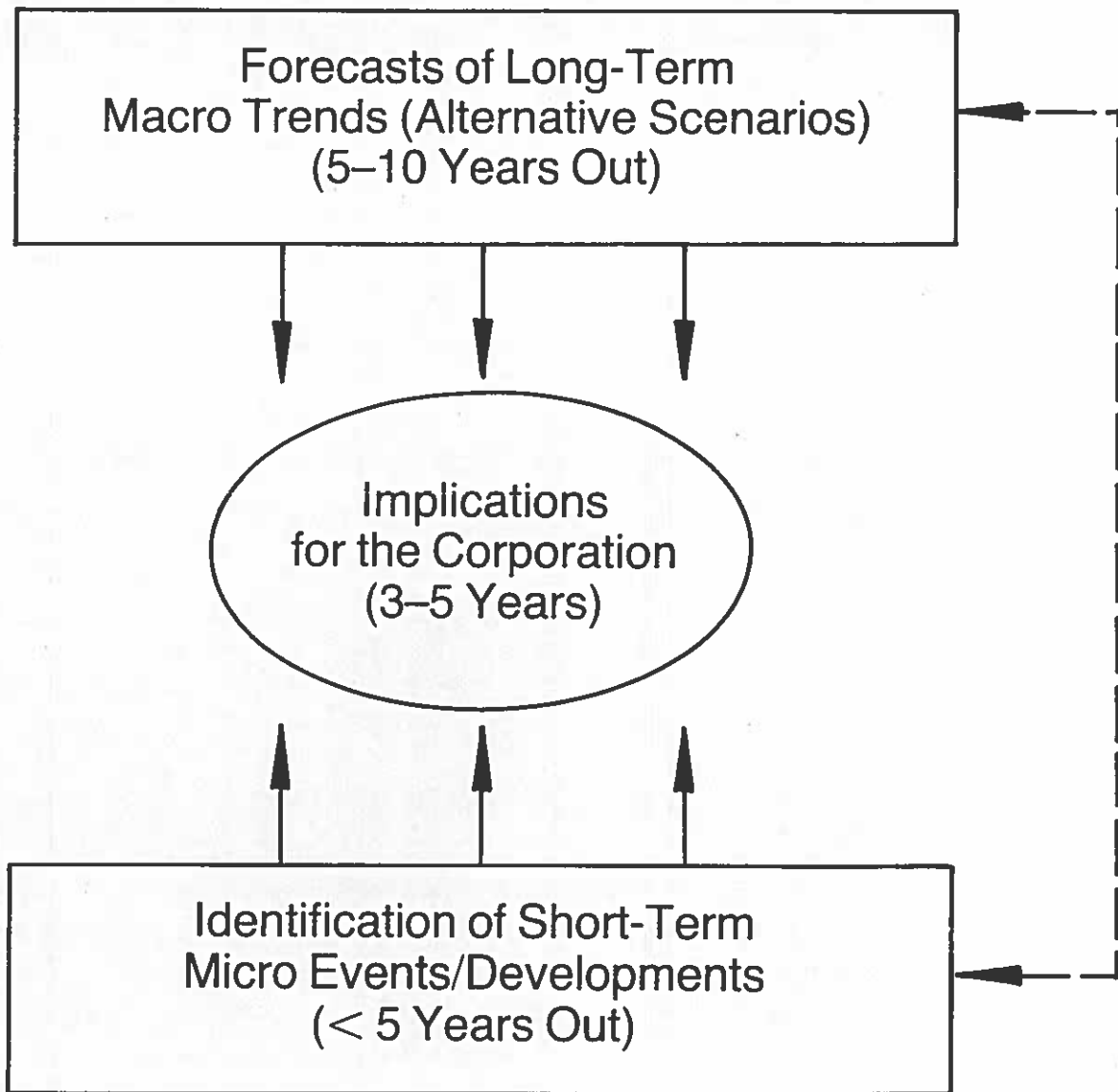


Abb. 2: „Window in time“ (Wilson 1983, S. 913)

und zu nutzen sowie die Risiken zu vermeiden bzw. sie möglichst gering zu halten. Chancen und Risiken müssen dabei – wie in Abbildung 1 dargestellt – im Lichte der an den Stärken und Schwächen des Unternehmens gemessenen Gefahren und Gelegenheiten aus dem Umfeld gesehen werden.

Wird diese Daueraufgabe einer sogenannten *Strategischen Frühaufklärung* konsequent wahrgenommen, so besteht oft bei einer frühzeitigen Identifikation neuartiger externer Herausforderungen noch die Möglichkeit, sie – nach einer anfänglichen Wahrnehmung als Risiko – durch die Arbeit an den eigenen Stärken und Schwächen, zu einer Chance werden zu lassen (* vgl. Trux, Müller und Kirsch (1984), Kap. 4 und 9).

Bedenkt man die – immer wieder zitierte – zunehmende Turbulenz und Komplexität im Umfeld von Unternehmen, so wird sehr schnell deutlich, welche übertragende Bedeutung einer Strategischen Frühaufklärung zukommt.

Ziel dieser Arbeit ist es, den Leser hinsichtlich einer Reihe solcher herausragender Veränderungen im Handel, die teilweise zu erwarten aber teilweise auch schon im vollen Gange sind, zu *sensibilisieren*. Jetzt können noch in Ruhe »Schubladepläne« als *Eventualstrategien* entwickelt werden, während bei einem weiteren Abwarten – »bis man genaueres weiß« – oft nur noch übereilte und unausgereifte Krisenmaßnahmen als Reaktion übrig bleiben.

Nach Wilson (1983) gibt es konzeptionell wie auch praktisch zwei – in Abbildung 2 veranschaulichte – Ansätze, um über die Gegenwart hinaus in das sogenannte »*window in time*« zu schauen: eine mehr deduktive und eine mehr induktive Vorgehensweise.

Bei der *deduktiven Vorgehensweise* wird aus mehr allgemeinen Hypothesen zu möglichen, sehr langfristigen Zukünften auf die strategischen Auswirkungen bezüglich eines bestimmten Unternehmens rückgekoppelt. Es wird z.B. ein Szenario, wie etwa das Szenario »*Handel 2000*« des Battelle-Instituts (1982), erstellt. Dabei ist es wichtig, seine Aufmerksamkeit den Punkten in den Entwicklungspfaden der Szenarien in besonderem Maße zu widmen, die zu den Verzweigungen in die Alternativen führen.

Neben dieser Makro-Perspektive kann man aber das sozio-ökonomische Feld auch mehr unter einer Mikro-Perspektive betrachten. Es werden die als relevant erscheinenden Ereignisse und Entwicklungen der Gegenwart gesammelt. Nach und nach setzt man die gesammelten Informationen wie ein Puzzle zusammen, um dann eine möglichst kohärente Vorwärtsprojektion anzustreben. Der Vergleich der einzeln gewonnenen, speziellen *Trendlandschaften* und der mit ihnen verbundenen Interpretationskontexte soll dann – ganz im Sinne einer *induktiven Vorgehensweise* – verallgemeinernde Rückschlüsse für Unternehmen anregen. Diese Vorgehensweisen wurde für den Teil 2 dieser Arbeit gewählt. Dabei handelt es sich dort *nicht* um Prognosen, sondern um das Aufzeigen einer der möglichen Entwicklungen, die die Zukunft aufweisen kann.

Beide Perspektiven ergänzen sich gegenseitig: Die Trendanalysen werden auf der einen Seite innerhalb des Bezugsrahmens der Szenarien als Referenzgrößen einfacher durchführbar sein; über die Trendanalysen läßt sich auf der anderen Seite die Aktualität der Szenarien sicherstellen.

Beide Erkenntnisperspektiven müssen nun für den Blick durch das »*window in time*« mit den den Strategien zugrunde liegenden Prämissen und Problemen konfrontiert werden: Bei den Trendlandschaften kann dies z.B. über die sogenannte Trend-Impact-Analyse erfolgen. Jede Trendlandschaft wird hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf einzelne Strategieelemente hinterfragt. Das Szenario, als Gruppe al-

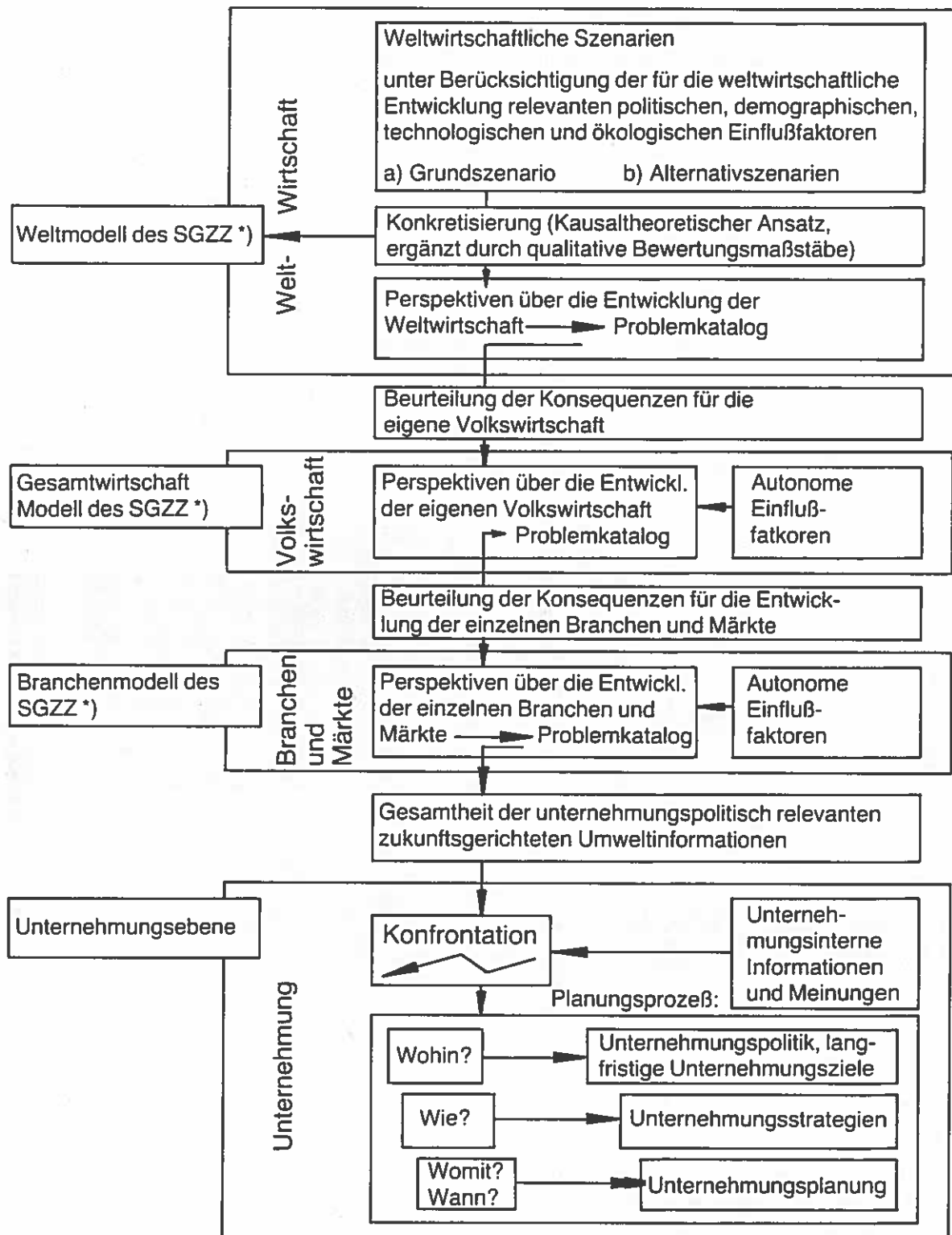


Abb. 3: Die Integration zukunftsgerichteter Informationen in die Unternehmung (Kneschaurek 1983, S. 318)

ternativ denkbarer »Zukünfte«, muß dagegen auf die Programmplanungsebene eines spezifischen Unternehmens »heruntergebrochen« werden. Vorschläge dazu unterbreiten z.B. Angermeyer (1983) und Kneschaurek (1983), dessen Vorgehensweise in Abbildung 3 dargestellt ist.

Ergeben sich gravierende Änderungen in den Annahmen der Strategien und den Problemen zu ihrer Verwirklichung, so müssen die Strategien überarbeitet und Maßnahmen zu einer Kurskorrektur vorbereitet bzw. ergriffen werden (* vgl. zum Strategieentwurf Trux, Müller und Kirsch (1984), Kap. 3).

Doch nun, nach diesen mehr methodischen Ausführungen, wollen wir uns den Inhalten zuwenden.

2. Veränderungen in den Rahmenfaktoren

Als zentrale Rahmenfaktoren, die in Zukunft Einfluß auf das Geschehen, im Handel nehmen dürften, betrachten wir die Strukturverschiebungen im Wertesystem der Bevölkerung, in der demographischen Verteilung der Bevölkerung und in der Wirtschaft generell. Es sollen deshalb eingangs kurz einige wichtige Tendenzen in diesen Einflußgeräten angeschnitten werden, um dann deren Auswirkungen auf das Kaufverhalten zu hinterfragen.

2.1 Gesamtwirtschaftliche und demographische Entwicklungen

Folgt man den in Abbildung 4 wiedergegebenen Prognosen zu den durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten des *Bruttoinlandsprodukts* in den einzelnen Ländern bzw. Kontinenten, so zeigt sich, daß alle dargestellten regionalen Bereiche eine Zunahme aufzuweisen vermögen. Die Rangordnung hinsichtlich der Zuwachsraten untereinander bleibt im wesentlichen erhalten.

Schaut man weiter auf den *Import und Export* von Waren und Dienstleistungen, so zeigt die Abbildung 4 weiter, daß

- bei den weniger entwickelten Ländern sich ein vorübergehendes Importetal einstellt und
- bei den öl-exportierenden Ländern sich die Zunahme der Importe deutlich abschwächt, während die Zunahme der Exporte steigt.

Nebenbei ist noch anzumerken, daß sich derzeit eine strukturelle Veränderung des US-Außenhandels zugunsten des Pazifischen Beckens und zu Lasten Europas vollzieht. Während 1979 der Warentausch über das Pazifische Becken und der über das Atlantische Becken noch in etwa ausgeglichen waren, so betrug er 1983

bereits 133,8 Mrd. Dollar über das Pazifische Becken gegenüber nur noch 104,9 Mrd. Dollar über das Atlantische Becken.

Betrachtet man die zu erwartende volkswirtschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland, so ist davon auszugehen, daß sowohl von der Angebotsseite (Erwerbspersonenpotential, Produktivitätsentwicklung) als auch von der Nachfrageseite her *beträchtliche Wachstumspotentiale* bestehen. Für ihre Realisierung bestehen allerdings hohe Wertrisiken (Rohstoffpreiseexplosion, Protektionismus, Gefährdung des sozialen Konsens zwischen den Tarifpartnern usw.).

Schaut man für die zu erwartenden *demographischen Entwicklungen* auf das Jahr 2030, so nimmt man an, daß sich die Bevölkerung bis dorthin auf über 8 Milliarden Menschen verdoppelt hat. Wie die Abb. 5 zeigt, könnte man die Welt dann in vier Formen von Gesellschaft unterteilen, wobei die Bundesrepublik Deutschland dann zu den *Dienstleistungs- und Informationsgesellschaften* zählt,

	Growth of Real GDP			Growth of Real Exports			Growth of Real Imports		
	72/82	82/88	88/95	72/82	82/88	88/95	72/82	82/88	88/95
World ¹⁾	2,9	3,1	3,3	4,4	4,4	4,7	4,6	4,3	4,7
OECD-Area	2,5	2,6	2,8	5,2	4,4	4,6	3,7	4,1	4,5
There of: Euro Report Countries ²⁾	2,5	2,6	2,8	5,3	4,4	4,6	3,7	4,1	4,5
Less Developed Area	4,7	4,8	4,9	2,2	4,2	5,2	7,5	4,8	5,3
There of: Oil-Exporting Countries ³⁾	5,5	5,0	5,0	-4,7	1,8	2,6	16,1	6,1	5,4
Other LDCs	4,4	4,7	4,8	7,5	5,1	5,9	5,3	4,2	5,3
	¹⁾ Excluding centrally planned countries ²⁾ Austria, Belgium, Canada, Denmark, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Japan, Luxembourg, Netherlands, Norway, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom, United States ³⁾ Algeria, Angola, Congo P.R., Ecuador, Indonesia, Iran, Iraq, Kuwait, Lybia, Nigeria, Saudi Arabia, Syria, Trinidad a. Tobago, Venezuela								

Abb. 4: Durchschnittliche jährliche Wachstumsraten des Bruttoinlandsproduktes, des Imports und des Exports 1972–1995 (in Preisen von 1975)
(Prognos AG 1983, S. 19, 20, 22)

Dienstleistungs- und Informations-Gesellschaften	Industrienationen	Entwicklungsländer	Unterentwickelte Länder
USA, Japan, Kanada, Australien, Neuseeland, West-Europa	China, Korea, Malaysia, Türkei, Philippinen, Argentinien, Brasilien, Mexiko, UdSSR	Indien, Indonesien, Pakistan, Kenia, Nigeria, Simbabwe, Südamerika, Mittlerer Osten	Sub-Sahara, Bangla-Desh, Mittlerer Osten
4 % Anteil an der Weltbevölkerung	38 %	40 %	15 %
Arbeitskräftemangel, Immigrationsdruck		Hier gibt es noch konventionelle Fabrikarbeit mit Menschen und Fließbändern	Große Armut

Abb. 5: Vision der Welt im Jahr 2030 (Population Reference Bureau Washington, 1984)

die 4 % der Weltbevölkerung ausmachen. Sie sind gekennzeichnet durch Arbeitskräftemangel und einen durchaus folgenden Emigrationsdruck.

Für die Bundesrepublik Deutschland ist laut Tietz (1984a) im Jahr 2030 zu erwarten, daß es bis dorthin weniger potentiell *Erwerbstätige* als Nicht-Erwerbstätige geben wird; zudem muß mit einem etwa 30 %-igen Schwund des Erwerbstätigenpotentials gerechnet werden. Ein Rückfall des *privaten Verbrauchs* auf weniger als die Hälfte des heutigen Standes kann u.a. auf einen etwa 25 %-igen *Bevölkerungsschwund* auf etwa 45 Millionen Personen zurückgeführt werden. Anmerkwert ist hierbei noch, daß teilweise angenommen wird, daß 15 % des Brutto-sozialproduktes zu diesem Zeitpunkt durch die sogenannte »Parallelwirtschaft« erwirtschaftet wird.

Zu anderen Prognosewerten kommt z.B. Hohorst (1985), der von einer Zyklilität bei den Geburtenraten ausgeht: Bis zum Jahr 2030 muß mit einer Bevölkerung von rund 60 Millionen gerechnet werden.

Reduziert man nun einmal den Betrachtungshorizont dieser demographischen »Vision« vom Jahr 2030 auf das *Jahr 2000*, so zeigt sich, daß die Weltbevölkerung bis zum Jahr 2000 um etwa 38 % zunehmen dürfte, wobei die Bevölkerung Europas um 5,7 % zunimmt, dagegen die der Bundesrepublik um 3,9 % auf 59 Millionen abnimmt. Zugleich ist ein geringfügiger Zuwachs des Erwerbstätigenpotentials in der Bundesrepublik zu erwarten, während 1983 auf einen Erwerbstätigen 1,16 Erwerbstätige kommen, werden dies im Jahr 2000 etwa 1,32 Erwerbstätige sein.

Interessant ist es noch zwischen den Entwicklungspotentialen der *ausländischen* und deutschen Bevölkerung zu differenzieren. Es ist anzunehmen, daß der Anteil der Ausländer von 7,3 % heute auf etwa 11,8 % im Jahr 2000 wachsen wird. Noch drastischer zeigt sich diese Entwicklung bei den *Privathaushalten*: Dort ist davon auszugehen, daß die Anzahl der ausländischen Haushalte um 65 % auf 2,71 Millionen wächst, während die der deutschen Privathaushalte um 7 % auf etwa 21,8 Millionen zurückgehen dürfte. Tietz (1984a) stellt sogar die Hypothese auf, daß es durchaus denkbar wäre, daß es bis zum Jahr 2030 in der Bundesrepublik mehr Ausländer als Deutsche geben könnte. Diese Prognose steht allerdings wiederum im grassen Widerspruch zu Hohorst (1985), der – aufgrund der Langfristzyklen – von einem etwa gleich hohen Ausländeranteil wie heute ausgeht.

Es lohnt sich auch, einmal die Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen kategorisiert unter die Lupe zu nehmen. Es zeigen sich dahingehend in Abbildung 6 deutliche Verschiebungen: Wachstumsmärkte sind die Altersgruppen »1–9« und »ab 35«, während der Anteil der 10–34 jährigen bis zum Jahr 2000 zurückgehen dürfte.

Die Richtigkeit derartiger kausalanalytischer Prognosemodelle basiert auf der Stabilität ihrer Annahmen. Verändert sich z.B. die Einstellung der Bevölkerung gegenüber der Familie, so ändern sich auch die Zahlen zur demographischen Entwicklung. Deshalb wurde in Abbildung 6 mit drei verschiedenen Modellvarianten gearbeitet. Analog kann auch für den privaten Verbrauch oder andere wirtschaftliche Leitgrößen argumentiert werden. Es ist deshalb wichtig, derartige Prognosewerte als *ceteris-paribus*-Prognosen mehr qualitativer Trends – wie z.B. den Wertewandel – zu hinterfragen.

2.2 Wertewandel: Von den Pflicht- und Akzeptanzwerten zu den Selbstentfaltungswerten

Die Stimmen derer, die auf eine Beachtung des Wertewandels in der Unternehmenspolitik hinweisen, mehren sich zusehends. So schreiben z.B. Raffée und Wiedmann (1984) stellvertretend für viele andere:

»Besondere Herausforderungen – und zwar Chancen als auch Risiken – resultieren aus dem Bewußtseins- oder Wertewandel, der sich angesichts zahlreicher krisenhafter Erscheinungen ... innerhalb der Bevölkerung vollzieht. Ändern sich die Wertvorstellungen des Bürgers, so schlägt sich dies über kurz oder lang auch in seinem Verhalten als Konsument ... nieder. Neue Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen entstehen, die es im Rahmen der Unternehmenspolitik frühzeitig zu beachten gilt. Um dies zu erreichen, müssen zusätzliche politisch-rechtliche, soziokulturelle und ökologische Aspekte das strategische Denken und Handeln prägen ... Besonders gefordert ist dabei zunächst die Produktpolitik.«

3.22 Trends im Handel

		Kinder			Junioren		Be- rufs- ein- steiger	Kar- rie- risten	Eta- blier- te	Junge Senioren		Rentner	
Jahr	ins- gesamt	0 bis 2	3 bis 5	6 bis 9	10 bis 15	16 bis 18	19 bis 24	25 bis 34	35 bis 49	50 bis 59	60 bis 64	65 bis 79	80 und mehr
Modell I													
1985	55946,0	1612,4	1522,8	1990,2	3871,0	2809,1	5784,8	7935,4	11692,2	6897,2	3276,1	6739,3	1815,7
1990	54892,6	1723,8	1666,5	2082,0	2993,3	1801,8	5308,5	8927,5	10935,0	7560,5	3233,0	6644,2	2016,5
2000	52140,2	1314,8	1497,9	2219,0	3375,3	1589,0	2966,9	7532,9	12411,1	6774,4	3819,5	7075,2	1584,2
2010	47929,2	1034,9	1050,0	1519,9	2800,5	1642,3	3372,0	5023,2	11984,3	7255,9	2774,1	7669,3	1806,1
2020	43339,2	1001,1	1032,6	1381,7	2075,7	1112,2	2659,5	5470,4	7808,8	8507,9	3474,9	6822,5	1992,0
2030	38274,8	767,8	834,8	1230,4	2024,8	1033,0	2049,8	4078,7	7858,8	4948,8	3796,4	7947,5	1708,5
Modell II													
1985	55725,8	1451,8	1483,1	1990,2	3871,0	2809,1	5784,8	7935,4	11692,2	6897,2	3276,1	6739,3	1815,7
1990	54172,8	1390,7	1434,0	1937,0	2984,0	1801,8	5308,5	8927,5	10935,0	7560,5	3233,0	6644,2	2016,5
2000	50414,8	1050,0	1197,9	1774,8	2812,3	1444,4	2937,9	7532,9	12411,1	6774,4	3819,5	7075,2	1584,2
2010	45379,0	761,9	805,6	1197,5	2238,2	1313,5	2765,6	4807,0	11984,3	7255,9	2774,1	7669,3	1806,1
2020	39707,1	655,0	691,0	965,0	1580,6	876,4	2123,7	4442,6	7595,5	8507,9	3474,9	6822,5	1992,0
2030	33855,6	480,9	531,9	792,7	1340,3	716,2	1519,4	3237,5	6647,2	4937,9	3796,4	7947,5	1708,5
Modell III													
1985	56166,3	1773,0	1582,5	1990,2	3871,0	2809,1	5784,8	7935,4	11692,2	6897,2	3276,1	6739,3	1815,7
1990	55612,8	2056,9	1898,9	2227,0	3002,7	1801,8	5308,5	8927,5	10935,0	7560,5	3233,0	6644,2	2016,5
2000	53866,7	1580,5	1797,8	2663,2	3938,2	1693,6	2995,9	7532,9	12411,1	6774,4	3819,5	7075,2	1584,2
2010	50537,8	1341,0	1311,5	1841,8	3363,8	1971,1	3979,7	5239,3	11984,3	7255,9	2774,1	7669,3	1806,1
2020	47240,1	1420,3	1441,4	1868,6	2640,7	1354,6	3197,1	6498,2	8022,0	8507,9	3474,9	6822,5	1992,0
2030	43404,8	1128,9	1210,3	1765,1	2849,2	1404,9	2639,8	4932,3	9066,4	4955,4	3796,4	7947,5	1708,5
1985 bis 2000	Ver- ände- rung	ab- so- lut	+695,8		-1048,3		-2789	-403	+719	+420,6		+104,4	
		in %	+13,0		-15		-48,2	-5,1	+6,1	+4,1		+1,2	
	Anteil an Gesamtbe- völkerung 2000		11,2		10,5		5,6	13,9	23,0	19,7		16,1	

Zahlen über der Treppenlinie sind in allen Modellen identisch, da bereits lebende Generationen fortgerechnet wurden.

Modell I: Geburtenhäufigkeit ab 1978 konstant.

Modell II: Geburtenhäufigkeit 1978 konstant bis 1979; dann Abnahme 1980 bis 1990 auf NRR o, 5; dann auf diesem Niveau konstant

Modell III: wie II, aber Zunahme auf NRR (Nettoreproduktionsrate) o, 8.

Abb. 6: Modellrechnungen für die deutsche Bevölkerung insgesamt und nach ausgewählten Altersgruppen (in 1000) (Der Bundesminister des Innern., Hrsg., 1984, S. 135).

Es gibt bereit eine Vielzahl von (auch empirischen) Untersuchungen zur Thematik (* vgl. z.B. Euro Advertising Düsseldorf (1983), Klages (1983), Klages und Kmiecik (Hrsg., 1979), Kommission »Zukunftsperspektiven gesellschaftlicher Entwicklungen« (1983), Raffée und Wiedmann (1983), Rosenstil (1984) oder Thompson (1984)), Exemplarisch sollen im folgenden an Hand der Arbeiten von

Klages die wichtigsten Erkenntnisse dieser Diskussion für die Bundesrepublik dargelegt werden:

1. Die dominierende Hauptrichtung des Wertewandels kann über die Tendenzaussage »von den Pflicht- und Akzeptanzwerten zu den Selbstentfaltungswerten« beschrieben werden.
2. Trotz dieser Gesamttendenz handelt es sich beim Wertewandel *nicht* um einen stetigen und quasi-linear ablaufenden Prozeß. Heutige Wertestrukturen sind demnach auch *nicht in die Zukunft extrapolierbar*.
3. Der Wertewandel ist größtenteils auf den zwischen 1963 und der Mitte der siebziger Jahre stattgefundenen *Wertwandlungsschub* zeitlich lokalisierbar.
4. Man darf sich den Wertewandel nicht als Umsturz vorstellen. Es handelte sich vielmehr lediglich um eine *Gewichtungsverschiebung* zugunsten der Selbstentfaltungswerte, die aber auch wieder in die Gegenrichtung ausschlagen kann.
5. Auf eine Person bezogen ist es i.a., nicht so, daß diese Person nur eine der beiden Wertstrukturen zuzurechnen ist. Vielmehr ist größtenteils eine gewisse *Wertepluralität* festzustellen. Stark vereinfacht können dabei die in Abbildung 7 angegebenen vier *Wertetypen* unterschieden werden, die sich auch soziographisch untermauern lassen.
6. Seit Abschluß des Wertwandlungsschubs sind die Wertestrukturen – über die gesamte Bevölkerung hinweg gesehen – durch relativ kurzfristige Schwankungen gekennzeichnet. Es besteht ein *labiles Werteklima*, welches sehr stark situativen Einflüssen ausgesetzt ist. Feststellbar ist lediglich eine Tendenz zu einer *höherwertigeren Synthese* (d.h. einer besseren »Verzahnung«) beider Wertestrukturen.

Stellt man den Wertewandel den institutionellen Gegebenheiten gegenüber, so muß festgestellt werden, daß der Wertewandel zwar zur Kenntnis genommen wird, aber die mit menschlichen Verhaltensbereitschaften und -fähigkeiten rechnenden Institutionen haben sich nicht deutlich genug geändert. Ergebnis ist ein *fundamentales* Ungleichgewicht welches in »*Frust*« oder »*No-Future-Mentalität*« als Einstellung zum Ausdruck kommt. Deshalb muß hier ein tieferes Verständnis dieses Wandels und für angemessenere Reaktionen in den Personalabteilungen, Marketingabteilungen usw. plädiert werden.

Dieses tiefere Verständnis kann z.B. dadurch erlangt werden, indem man versucht, den vollzogenen Wertewandel auf einzelne *Einstellungsebenen* zu dekomponieren: Einstellungen gegenüber sich selbst, gegenüber Freizeit und Beruf, gegenüber der Gemeinschaft, gegenüber dem Staat sowie gegenüber dem Konsum.

Bei den *Einstellungen gegenüber sich selbst* ist hervorzuheben, daß Individualität gefragt ist. Zum Selbstverständnis gehört auch die Möglichkeit zur Suche nach Selbstverwirklichung. Dinge, mit denen man sich umgibt, müssen zur Selbstdarstellung (von Gefühlslagen, Lebensstilen usw.) taugen.

		Pflicht- und Akzeptanzwerte	
		hoch	niedrig
Selbst- entfaltungs- werte	niedrig	Typ 1: „Konventiona- listen“	Typ 3: „Resignierte“
	hoch	Typ 2: „Realisten“	Typ 4: „Idealisten“

Abb. 7: Werttypen nach Klages

Wichtig sind dem Einzelnen ausgeprägtes körperliches und seelisches Wohlbefinden. Er glaubt dies besser durch das Verfolgen immaterieller Ziele zu erreichen. Sparsamkeit, Macht, Prestige und Ansehen sind unwichtig. Man sucht vielmehr nach Genuß, Entfaltung und Kreativität, Gesundheit u.ä.

Die Auflösung protestantischer Arbeits- und Disziplinennormen sind dominantes Merkmal der *Einstellungen gegenüber Freizeit und Beruf*. Sie führten zu einer Verschiebung persönlicher Zielprioritäten. Gesucht wird jetzt nach intensiven Freizeiterlebnissen. Wie eine Shell-Studie von 1981 zeigt, fehlt es den Jugendlichen aber nicht an einer positiven Einschätzung der Wichtigkeit von *Arbeit und Beruf*. 1979 gaben 80 % (gegenüber 68 % 1973) an, daß sie einen Beruf brauchen, der ihnen gefällt. Absinkend hingegen ist die Einschätzung der »erlebten Arbeitsfreude«. Wegen dieser fehlenden Werteverwirklichung weichen viele in eine »*freizeitorientierte Schonhaltung*« aus, in welcher ein verlockendes Potential der Selbstentfaltung ohne Zugangsbarrieren in Aussicht gestellt wird.

Interessant ist hier anzumerken, daß Klages (1984) und Noelle-Neumann (1985) vor dem Hintergrund sehr ähnlichen empirischen Datenmaterials zu sehr unter-

schiedlichen Interpretationen dieser *Leistungslücke* kommen. Während Noelle-Neumann die – im internationalen Vergleich einmalig dastehende – »laxe Arbeitsmoral« der Deutschen beklagt, sieht Klages das Problem lediglich darin, daß sich der Leistungsbegriff und damit auch der Inhalt einer Leistungsbereitschaft in Richtung auf mehr Eigeninitiative verändert hat (* vgl. dazu auch Strümpel (1985)).

Bei den Veränderungen in den *Einstellungen gegenüber der Gesellschaft* ist kennzeichnend, daß über die Faktoren »Solidarität« und »geistige Bruderschaft« eine altruistische Komponente an Bedeutung erlangt. Vorboten dafür sind in einem ausgeprägt wachsenden Wunsch nach Kontakten und Geselligkeit zu beobachten.

Eine extrem weite Verbreitung in der Bevölkerung fand das Ökobewußtsein. In diesem Zusammenhang ist auf die äußerst kritische Einstellung gegenüber dem technischen Fortschritt hinzuweisen.

Hinsichtlich der *Einstellungen gegenüber dem Staat* ist festzustellen, daß sich eine »Eruption des Rechtsstaatsdenkens« ereignete. Diese ist Ausdruck der zunehmenden Geringschätzung politischer Institutionen und formaler Regeln und Ordnungen. Damit geht eine schleichende Billigung illegaler Handlungen einher.

Die Einstellung Jugendlicher zur politischen Kultur ist von der Bereitschaft geprägt, sich politisch zu engagieren – allerdings kaum in Institutionen, sondern vorrangig ungebunden und verantwortungsfrei in Einzelaktionen, Bürgerinitiativen und Bewegungen.

Abschließend sollen nun noch ergänzend zu den Ergebnissen der Klages-Studie zwei Abbildungen aus der Studie von Opaschowski und Raddatz (1982) gezeigt werden, in der der Wertewandel vor allem zur Freizeit in Beziehung gesetzt wird. Abb. 8 zeigt – ähnlich wie Klages (1984) – die Gegenüberstellung zweier Wertestrukturen; Abb. 9 gibt Hinweise auf ein – empirisch erhobenes – Wunschbild zu einem Leben in der Zukunft.

Diese hier nur verkürzt geschilderten empirischen Erkenntnisse zum Wertewandel, die vornehmlich aus den Untersuchungen von Klages (1984) stammen – besitzen für »wachsamen« Manager höchste handlungsleitende Qualitäten. Um genauere Hinweise auf den Handlungsbedarf zu erlangen, sollen die bislang verwendeten Argumente nun anhand daraus folgender möglicher Veränderungen im Kaufverhalten konkretisiert werden.

2.3 Veränderungen im Käuferverhalten: vom Warenbesitz zum Erlebnisbesitz

Für die Struktur des Wandels im Käuferverhalten kann ähnlich wie für die des Wertewandels die dominierende Hauptrichtung mit einer Tendenzaussage umschrieben werden: »*Vom Warenbesitz zum Erlebnisbesitz*«.

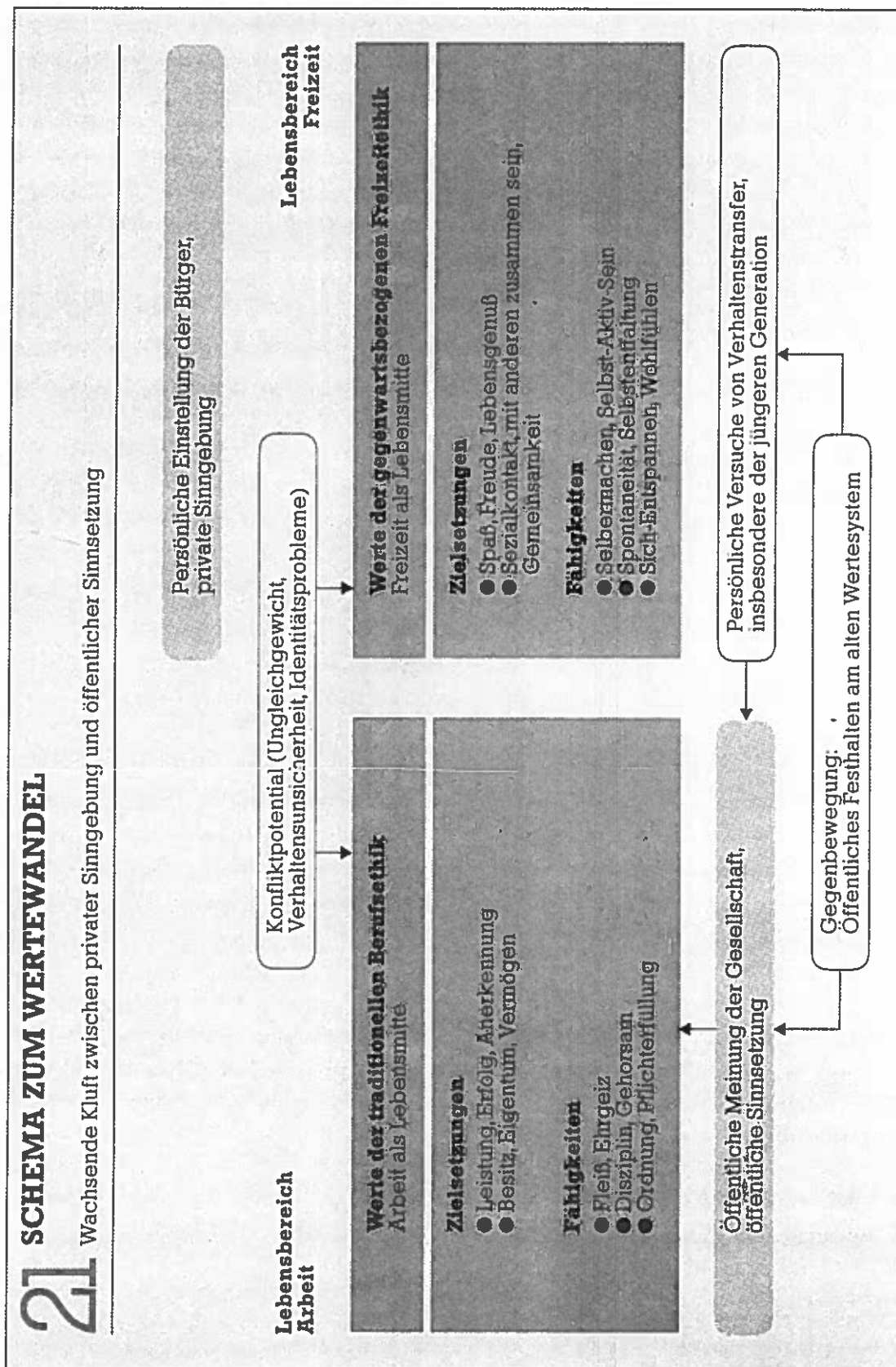
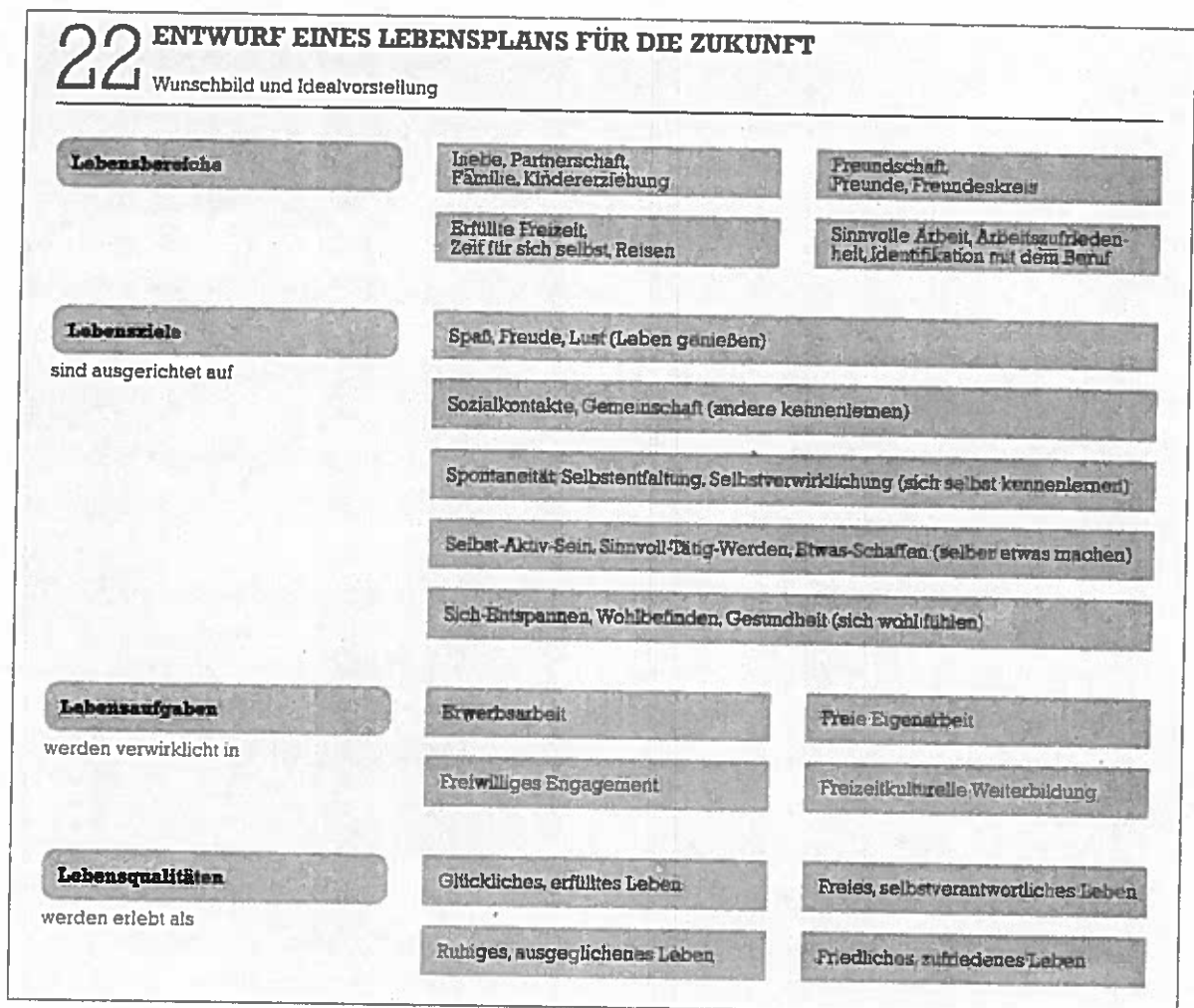


Abb. 8: In der Umbewertung des Lebenssinns schlummert ein gesellschaftliches Konfliktpotential – eine Herausforderung der Zukunft. (Opaschowski und Raddatz 1982, S. 34)



Der Lebensentwurf der Zukunft kennt keine starren Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit mehr. Spezielle Arbeits- und Freizeitinteressen verbinden sich mit allgemeinen Lebensinteressen. Aus Einzelmerkmalen des freizeitkulturellen Lebensstils werden allgemein erstrebenswerte Lebensziele.

Abb. 9: Freizeit im Wertewandel (Opaschowski und Raddatz, 1982, S. 44)

Auch die Versuche zur Bildung einer Wertstrukturentypologie lassen sich im Marketing wiederfinden: So versuchen z.B. Meffert und Windhorst (1984) die Konsumenten hinsichtlich ihrer Werthaltungen und Lebensstile in einzelne »Wert-typen« zu differenzieren. Aufgrund der hohen Situationsabhängigkeit der Erklärungsfaktoren des Kaufverhaltens versucht man von diesen abzugehen; statt dessen werden Faktoren herausgearbeitet, die eben diese Dominanz der Situation vermindern und die grundlegenden Merkmale der Persönlichkeit hervorheben. Empirische Untersuchungen über den Zusammenhang von Werten und Kaufverhalten in den USA zeigen bereits, daß Werte insbesondere für die Erklärung genereller Verhaltensweisen der Konsumenten geeignet sind.

Die »Values and Lifestyles« (VALS) – Typologie des Stanford Research Institute stellt einen breit angelegten Versuch dar, die Werte und Lebensstile der Ameri-

kaner zu analysieren und systematisieren. Diese Typologie umfaßt vier Gruppen, die wiederum in *neun Lebensstile* unterteilt werden können. Man vergleiche dazu die Abbildungen 10 und 11 aus Mitchell (1984).

Die zahlenmäßig größte Gruppe ist gegenwärtig die der sogenannten »*außengeleiteten Verbraucher*« (ca. 70%). Sie repräsentiert den Verteidiger klassischer Konsumtraditionen für den Konsum gleichbedeutend ist mit mehr Lebensglück! Bejaht wird das System – und damit die typisch amerikanischen Werte – sowie die Notwendigkeit zur Anpassung.

Mit ca. 20% sind die »*innengeleiteten Verbraucher*« zwar zahlenmäßig erheblich schwächer, sie vereinen jedoch Werte in sich, denen vor dem Hintergrund wachsender Umweltturbulenz und -dynamik in Zukunft eine wichtige Rolle zukommen könnte. Innengeleitete Verbraucher haben eine grundlegend kritischere Einstellung zum Konsum. Produkte müssen, um als erstrebenswert gelten zu können, das Streben nach Selbstverwirklichung und persönlichem Lebensglück unterstützen. Das mit einem Produkt verbundene Prestige und seine Machtausstrahlung verlieren als Kaufargumente ihre Bedeutung. Dieser Konsumententyp ist im Prinzip übersensibilisiert für Unstimmigkeiten und Konflikte in der Gesellschaft, und sein Verhalten kann als wichtiges Barometer der gesellschaftlichen Situation verstanden werden.

Die zukünftige Konsumdiskussion und die herrschenden Konsumwerte werden vor allem durch diese beide Gruppen getragen und beeinflußt werden.

Die Gruppe der »*Bedarfsgesteuerten*« (in den USA ca. 10% der Verbraucher) ist sozial und wirtschaftlich zu schwach, als daß sie die Konsumwerte nachhaltig beeinflussen könnte. Gleiches gilt für die »*Integrierten*«, die sowohl Werte der außengeleiteten wie der innengeleiteten Verbraucher in sich vereinen.

Nach Ansicht der Stanford Research Institute ist diese Typologie auch auf die Bundesrepublik anwendbar; danach kommt im hiesigen Wertesystem dem innengeleiteten Verbraucher erheblich weniger Bedeutung zu, was angesichts der erheblichen Umfeldsensibilität erstaunlich anmutet.

Speziell für die Bundesrepublik unternahmen Meffert und Windhorst (1984) einen Versuch, Konsumtypen aus ihren Wertvorstellungen herauszuschälen, um dann die Persönlichkeitsstruktur mit dem Einkaufsverhalten in Beziehung zu setzen. Dabei zeigte sich, daß sowohl die Einschätzung bestimmter Produktkriterien und die Bedeutung bestimmter Einkaufsstättenmerkmale als auch die geplante Einkommensverwendung zu einem gewissen Grad durch die Wertvorstellungen erklärbar sind. Das Resultat ihrer Studie sind die *sieben Konsumententypen* in Abbildung 12. Etwas verallgemeinernd kann hier der Schluß gezogen werden, daß neben Selbstverwirklichung, Sicherheit, Freiheit, Familie und Gesundheit ein energie- und umweltbewußtes Verhalten für die Zukunft dominant sein dürfte.

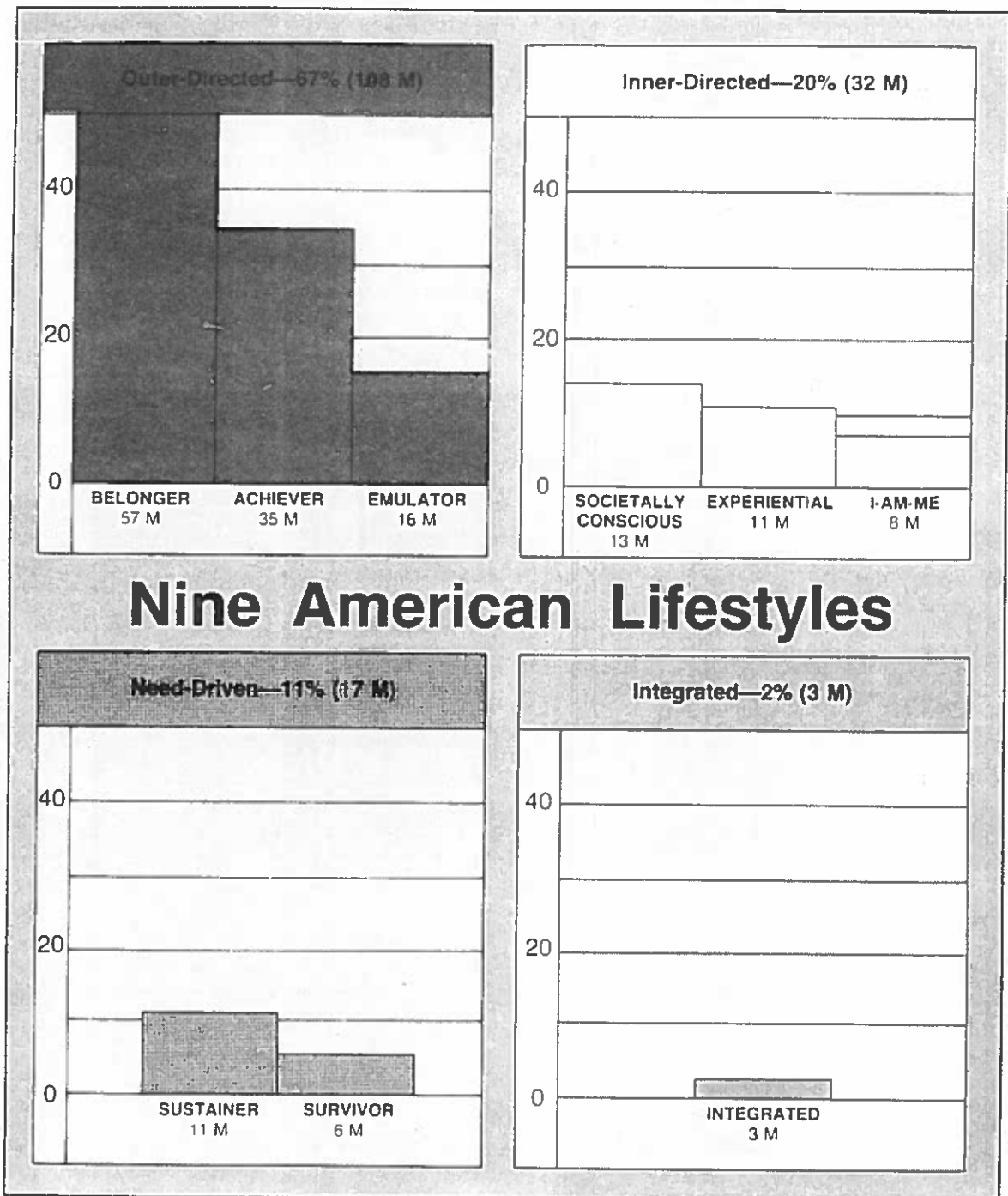


Abb. 10: Neun amerikanische Lebensstile (Mitchell 1984, S. 7)

Natürlich lassen sich nicht alle heute beobachtbaren Konsumententypen in ein derartiges Schema pressen. Dazu sind auch noch die Wertausprägungen innerhalb der einzelnen Gruppen zu wenig differenziert, als daß die empirische Relevanz des Modells bestätigt werden könnte. Trotzdem stehen die Ergebnisse der Studie mit einer Reihe anderer empirischer Beobachtungen im Einklang:

	Survivor	Sustainer	Belonger	Emulator	Achiever	I-Am-Me	Experiential	Socially Conscious	Integrated
 United States	Old; intensely poor; fearful; depressed; despairing; far removed from the cultural mainstream; misfits.	Living on the edge of poverty; angry and resentful; streetwise; involved in the underground economy.	Aging; traditional and conventional; contented; intensely patriotic; unimpressed; deeply stable.	Youthful and ambitious; masochistic; show-off; trying to break into the system; to make a big	Middle-aged and prosperous; mature and self-assured; materialistic; builders of the "American dream".	Transition state; exhibitionistic and narcissistic; young; impulsive; dramatic; experiential; active; inventive.	Youthful; seek direct experience; person-centered; artistic; intensely oriented toward inner growth.	Mission-oriented; leaders of single-issue groups; megalomaniacal; some live lives of voluntary simplicity.	Psychologically mature; large field of vision; tolerant and understanding; sense of irony/humor.
 France	Middle-aged; number, but not titles as in U.S.; some older; shyness and European values share characteristics.	Old; pleasant women and men; good; little education; little interest in change; unable to cope with change.	Aging; head family and community; concerned about financial security; responsible; unimpressed; health; able to cope with change; but avoid it.	Youthful; but older and quieter than in the U.S.; better educated; entertain at home rather than outside; official language to be dangerous; concerned about health.	Two groups: older, more mature and self-assured; younger are more materialistic; tell that U.S. Achievers; both concerned about work, environment, etc.	Older (20-30); well educated; conformist; little concern for financial security; social success; or materialism; enjoy their work.	Young; predominantly male; highly educated; not fulfilled by work, but by leisure; enjoy the present; hedonistic.	Too few to be statistically significant, although most people have adopted Ecopsychology Conscious kind-ecies than in the U.S.	Same as in U.S.
 Italy	Similar to U.S. survivors: live in northern urban slums.	Aging; uneducated; impoverished; dependent on family; health and appearance; escape!	Aging; poorly educated; working; unimpressed; self-satisfied; fearful of family or church; fearful of change; fatalistic; save rather than spend; reject industrial society and its problems.	Youthful; mostly male; highly educated; very high; highly materialistic; insensitive to values; read more than average.	Middle-aged; prudent; middle-class; but some are self-satisfied; not work; but otherwise escape!	Highly educated; middle-aged; 25-35 age range; both traditional and consumer; industrial revolution; political; ex-ecutives; live now; bored; take light drugs.	Too few to be statistically significant, although some are highly educated; traditional characteristics.	Well educated; generally young; but by 1970s, middle-aged; 1950s protest; rejected traditionalism; poor; socially committed.	Same as in U.S.
 Sweden	Two categories: an older young group of unimpressed; middle-aged; middle-class; who are alienated; optimistic.	Unimpressed; then others; fearful of children's economic security; concerned about economic security; and fear of government and big business.	As in the U.S., but more suspicious of government and big business.	Slightly older than others; concerned with prestige; want beautiful homes; prefer quiet lifestyle.	As requested in status as money; have more than U.S. Achievers; but value status; their value is in their children; if they don't it is the most middle-class of all.	Older than in the U.S.; unimpressed; self-satisfied; concerned about self-improvement; reject drugs and alcohol; seek richer and emptier life; warm relationships.	Hedonistic; risk-taking; creative experience and excitement; enjoy dangerous pursuit.	Wish simpler, more basic ways of life; enjoy in community; questioning and critical; concerned about physical environment and propriety of large organizations.	Same as in U.S.
 United Kingdom	Two groups similar to those in Sweden: older group is very similar to that in the U.S. The younger unemployed are more dependent on the state; in three-term classes.	Working-class values; concerned about economic security; family centered; afraid of government and big business; many more concerned about education; creativity; emotions.	Two groups: one as in the U.S. with addition of venturing more satisfying work; the other traditional but more active, complaining; more concerned about education; creativity; emotions.	Older than others; mostly female; more interested in social status than job status; sensitive career and practically for fashion.	Too few to be statistically significant; status geared to social position; reality become more inner-directed; other people are unwilling to change.	Too few to be statistically significant; exhibit self-esteem; preservative characteristics; but are more Ecopsychology Conscious.	Highly educated; want excitement and adventure; risk-takers; creative; self-expressive; want meaningful work; want to demonstrate abilities.	Family-oriented; young; well educated; creative; want personal growth and meaningful, satisfying work; question authority and technology.	Same as in U.S.
 West Germany	Survivors in a psychological sense; not economic or demographic; fearful; anxious; and alienated; concerned about social problems; physical appearance; shyness; many are women.	Survivors in a psychological sense; not economic or demographic; fearful; anxious; and alienated; concerned about social problems; physical appearance; shyness; many are women.	As in the U.S., although wealthier and better educated; more concerned about prestige and social standing.	Fewer youth; well educated; mostly male; concerned about job status and social standing; preoccupied about physical safety.	As in the U.S., although more are politically active and more concerned about environment.	Older than in the U.S.; find work meaningful and self-improvement; seek to have impact on society; have a high level of anxiety; environmentalism; looking for ecological.	Too few to be statistically significant.	Too few to be statistically significant.	Same as in U.S.

Abb. 11: Vergleich europäischer und US-amerikanischer Lebensstile (Mitchell 1984, S. 8 f.)

1. Im Konfliktfall »Umwelt versus Konsum« würden sich ca 51 % für mehr Umweltbewußtsein und nur 35 % für mehr Konsum entscheiden.
2. Die Gruppe der sogenannten »kritischen Verbraucher« umfaßt (nach getrennten Studien des Spiegel-Verlags und der GfK) gegenwärtig ca. 36 % (1973 waren es 20 %).
3. Die Öffentlichkeit nimmt eine immer kritischere Stellung zur Werbung ein.
4. Die Zunahme der Anhänger der »Neuen Einfachheit«, deren Anteil Tietz (1984b) bis Mitte der neunziger Jahre auf ca. 50 % jeder Generation schätzt.

Während wir weiter oben auf Möglichkeiten zur Ableitung von Verbrauchertypologien hingewiesen haben, bestehen allerdings auch Anzeichen, daß sich der Verbraucher insgesamt mehr oder weniger in Richtung auf einen »neuen Konsumententyp« zubewegt. Dieser soll nun – aufbauend auf den Veröffentlichungen von Gerken (1984b) – näher betrachtet werden.

Der Typ des *neuen Verbrauchers* kann nicht als ein neues zusätzliches Segment in der Konsumentenlandschaft verstanden werden; er rekrutiert sich vielmehr aus einer Reihe von gegenwärtig existierenden Verbrauchertypen; dabei bewirkt er i.a. eine Änderung der Konsumentencharakteristik.

Die bereits bekannten und etablierten Verbrauchertypen werden also weiter existieren. Der neue Verbraucher kann jedoch aufgrund seiner Intelligenz, besonderen Artikulationsfähigkeit, wirtschaftlichen Macht und seinem Sozialstatus die zukünftige Konsumdiskussion stark beeinflussen. Er bringt eine neue kritische Komponente mit ins Spiel. Vertreter der neuen Konsumideale leben eine Reihe von Lebensstilen vor, die für andere Personen bzw. Verbrauchertypen von zunehmender Faszination sind. Ihre Kompetenz und Ausstrahlung führen dazu, daß sie ihren Einfluß auf andere Verbrauchergruppen quasi multiplizieren und damit bei bisher relativ homogenen Gruppen zu einer stärkeren Differenzierung führen.

Im folgenden soll nun eine Extremposition der *Charaktereigenschaften* dieses neuen Verbrauchers bezogen werden. Natürlich wird sich diese bei vielen Konsumententypen nur mit großen Abstrichen manifestieren.

Mit dem neuen Verbraucher äußert sich eine *veränderte Einstellung zum »Brauchen«*. Er lernt mit weniger und anderen Dingen zufriedener und glücklicher zu leben. Dafür sind zum einen ein hoher Sättigungsgrad des physischen Grundbedarfs sowie zum anderen psychologische Gründe verantwortlich zu machen. Konsumglück wird von ihm anders definiert. Er zeigt die Tendenz, die klassische Konsumformel durch neue Wertkonstellationen (z.B. Bescheidenheit und Enthaltbarkeit als Ausdruck für Unabhängigkeit) in Frage zu stellen. Steigendes öko-Bewußtsein, zunehmende Bedeutung immaterieller Dinge sowie steigende Sensibilität für Produktinhalte sind ebenfalls Komponente einer sich abzeichnenden Veränderung der Konsummentalität. Der Prestigenutzen eines Produktes wird zugunsten seines *Selbstverwirklichungsnutzen* zurückgedrängt.

3.22 Trends im Handel

Cluster	Soziodemographie	Informationsverhalten	Orientierung an Produktanforderungen	Wichtige Merkmale von Geschäftsstätten
Grenzüberrorientierte Wert-skeptiker (16,3%)	älter, viele Männer, wenig Katholiken, unter-durchschnittliche Schul-bildung	geringe Nutzung persön-licher Quellen	Preis, Wirtschaftlichkeit, Reparaturfreundlich-keit, Umweltfreundlich-keit; Design unwichtig	personenbezogene Merkmale wie höfliche Bedienung, fachmänni-sche Beratung, guter Kundendienst unwichtig
Ausgaben-freudige Ge-nießer (12,0%)	älter, viele Männer, viele Katholiken, höhere Schulbildung	hohe Nutzung aller In-formationsquellen	Qualität, Lebensdauer, Prestige, Bequemlich-keit, Design und Made in Germany; Preisgün-stigkeit nur geringe Be-deutung	personenbezogene Merkmale wie höfliche Bedienung, fachmänni-sche Beratung, guter Kundendienst und freundliche Atmosphäre besonders wichtig
Familien-orientierter Sozialtyp (15,9%)	jünger, viele Männer, viele Katholiken, höhere Schulbildung	höhere Nutzung von Werbesendungen und Anzeigen	Reparaturfreundlich-keit, überdurchschnittli-che Energieeinsparun-gen unwichtig	breites Sortiment und viele Sonderangebote wichtig; moderne Ge-schäftsausstattung un-wichtig
Wertableh-ner (11,6%)	sehr jung, viele Männer, wenig Katholiken, hohe Schulbildung	intensive Nutzung pers-önlicher Gespräche und neutraler Quellen (Wa-rentests, Verbraucherbe-ratung)	hohe Bedeutung von Umweltfreundlichkeit und Energieeinsparun-gen	große Verkaufsfläche wichtig
Genießeri-sche Egozen-triker (18,2%)	jünger, viele Frauen, viele Katholiken, nied-rigerer Schulbildung	persönliche Gespräche und Anzeigen	Preisgünstigkeit, Zuver-lässigkeit, Bequemlich-keit, Umweltfreundlich-keit und Energieeinspa-rungen	Preisgünstigkeit, viele Sonderangebote, Wa-renpräsentation und gro-ße Verkaufsfläche un-wichtig
Wertefans (16,1%)	älter, viele Frauen, weni-ger Katholiken, geringe-re Schulbildung	persönliche Gespräche und Informationen des Herstellers besonders wichtig	Zuverlässigkeit, Sicher-heit und technologische Fortschrittlichkeit; »Ma-de in Germany« kaum Bedeutung	hohe Bedeutung nahezu aller Merkmale, insbe-sondere breites Sorti-ment, Warenpräsen-tation, große Verkaufs-fläche, moderne Ausstat-tung, günstiger Preis, viele Sonderangebote, freundliche Atmosphä-re, höfliche Bedienung
Personlich-keitsorien-tierte Alter-native (9,9%)	jünger, viele Männer, wenig Katholiken, ge-ringere Schulbildung	Testergebnisse und Wer-besendungen besonders wichtig	Lebensdauer, Umwelt-freundlichkeit und Wirt-schaftlichkeit; Prestige, Design und technologi-sche Fortschrittlichkeit nicht von Bedeutung	breites Sortiment, Wa-renpräsentation, größere Verkaufsfläche, freund-liche Atmosphäre, höfliche Bedienung unwich-tig; fachmännische Bera-tung sehr wichtig

Abb. 12: Soziodemographie und Kaufverhaltensmerkmale Wertcluster (Meffert und Windhorst 1984, S. 124)

Der neue Verbraucher legt viel Wert auf *Qualität*. Sie bedeutet für ihn jedoch nicht nur Qualität im herkömmlichen Sinn, d.h. Qualität der Produktverarbeitung, sondern bezieht sich auch z.B. auf die Umweltverträglichkeit des Produkts, auf das Verhältnis von Realität und Wahrheit der Produktaussage, die Art der eingesetzten Rohstoffe, den Beitrag des Produktes zur Lösung sozialer Probleme so-

wie den Beitrag zum persönlichen Wohlbefinden des Verbrauchers. Qualität wird also in Zukunft deutlich *vielschichtiger* erlebt.

In diesem Zusammenhang strebt der Verbraucher nach Balance zwischen Fortschritt und Innovation auf der einen sowie Menschlichkeit und Natürlichkeit auf der anderen Seite. Bei der Produktgestaltung muß also neben der Funktionalität auch auf die Integration von »Gefühl« und »Wärme« geachtet werden. Naisbitt (1984) bezeichnet dies auch als die Verbindung von High-Tech mit High-Touch.

Die Bedeutung immaterieller Ziele beim Kauf und hoher Sättigungsgrad des Grundbedarfs haben Konsequenzen für Kaufanlaß und Kaufvolumen. An diesem Punkt zeigt sich die *Konkurrenz von Konsum- und Selbsterfüllung*. Letztere verlangt im Verhältnis zur Konsumerfüllung nach einer spontan erlebbaren, d.h. unmittelbaren Belohnung. Anhänger der traditionellen Konsumformel müssen demgegenüber zur Erfüllung ihrer Konsumwünsche (schönere Wohnungen, größere Autos, exklusivere Reisen etc.) längere Zeit »Selbstverleugnung« betreiben. Diese zeitliche Verschiebung der Leistungsbelohnung zahlt sich jedoch nur dann aus, wenn die materielle Konsumdimension bevorzugt wird.

Die Bedeutung der *Spontaneität*, der augenblicklichen persönlichen Zufriedenheit, wird in kommenden Generationen wahrscheinlich noch höher sein als heute. Fernversprechen werden zugunsten von Naherwartung abgelöst. Für die Zukunft bedeutet das ein *zunehmendes Gewicht des psychologischen Moments* im Kaufakt.

Das zunehmende Selbstbewußtsein und Selbsterfüllungsstreben, steigende Kosten vieler Dienstleistungen, mehr Freizeit sowie die langsam wachsende Erkenntnis mancher Hersteller über das positive Verhältnis von Produkterfolg zu »Kundenmitbestimmung« führt in Zukunft zu einer neuen Funktion des Kunden. Er wird nach der Meinung von Toffler (1980) durch die aktive Einbeziehung in den Produktionsprozess i.w.S. zum »*Prosumenten*«.

Damit werden die Charaktereigenschaften Kreativität und aktive Bedürfnisartikulation zukünftig vom Verbraucher ganz besonders gefordert. Diese Anforderung korrespondiert jedoch voll mit seinem Selbstverwirklichungsstreben.

Beispiele einer solchen Integration des Konsumenten in die Produktion i.w.S. sind die steigende Zahl von Selbsthilfebausätzen für Kraftfahrzeug und Haus, die medizinischen Selbstdiagnosemöglichkeiten usw.. Ein prominenter Fall der letzten Zeit war diesbezüglich die Entwicklung des Citroen BX, an dessen Entwurf und Gestaltung die Kunden aktiv, vom frühen Planungsstadium an, beteiligt wurden. Diese Vorgehensweise steht im direkten Gegensatz zur sonst üblichen Marktforschung mit der nachträglichen Produktretusche. Man kann also eine Tendenz *vom Befragen hin zum aktiven Mitgestalten* beobachten.

Dies führt nach Toffler (1980) für die Zukunft zu zwei Extremformen von Produkten:

1. »Inside-Out-Produkte« (traditionelle Entwicklungsstrategie)
2. »Outside-In-Produkte«

Letztere werden nicht ausschließlich vom Hersteller erdacht, sondern in aktiver Kooperation mit der jeweiligen »Zielgruppe« entwickelt. So laufen in der Modebranche Versuche, die das lineare Entwerfen für Zielgruppen durch ein »zirkuläres« Entwerfen im Sinne einer geistigen und realen Kooperation mit den Bezugsgruppen ersetzen. Die Menschen für die hier Mode entworfen wird sind auch gleichzeitig ihre Inspiratoren und Präsentatoren und damit letztlich die »Fashion-leader« für die echten Gruppen.

Die gemeinsame Erarbeitung von Trends und Produktgestaltung wird durch die Möglichkeiten der Elektronik erleichtert. Computer und Roboter ermöglichen eine zunehmende Individualisierung der Produktion. Auch das Marketing wird sich auf diese Veränderung in Richtung mehr »Concertation« (*vgl. Gerken 1984) einstellen müssen.

Infolgedessen *verschieben sich* auch die *Bedeutungsinhalte von Produzent und Verbraucher*: Der Hersteller zieht seine Stärke daraus, daß er handwerklich-kreativ das besser kann, was andere intuitiv fühlen. Der Konsument dagegen hat den Vorteil, daß er mehr in der Wirklichkeit der Gruppe zu Hause ist. Dabei wird die Notwendigkeit der Einbeziehung des Kunden in den Produktionsprozess umso stärker steigen, je mehr seine Individualisierungsbestrebungen zunehmen.

Diese Entwicklung taucht auch den Komplex »Freizeit« in ein anderes Licht. Wenn nämlich erkannt wird, daß ein Großteil der sogenannten Freizeit für die Herstellung von Gütern und Diensten zum Eigenbedarf verwendet wird, verwischt die klassische Trennung von Freizeit und Arbeit. Die Frage ist dann nicht mehr Arbeit oder Freizeit, sondern bezahlte Arbeit für die Produktion von Massengütern versus unbezahlte, selbstgerichtete und -überwachte Arbeit für den Eigenbedarf.

Wie man sich nun unschwer vorstellen kann, sind mit diesen Veränderungen in den Wertekulturen und im Kaufverhalten eine ganze Reihe von Folgeproblemen verbunden. Welche exakten Auswirkungen eintreffen werden, kann natürlich niemand vorhersagen, jedoch wollen wir im folgenden einmal eine Reihe von Spekulationen über mögliche tendenzielle Neuorientierungen anstellen. Dies geschieht dadurch, daß wir acht sogenannte »Trendlandschaften« gebildet haben, die teilweise auf die Ergebnisse aus diesem Teil zurückgreifen. Jede der Trendlandschaften befaßt sich mit einem etwas weiter definierten Problembereich (z.B. Veränderungen in den Handelsstrukturen), der sich aus einer Vielzahl von Einzelrends zusammensetzt. Diese Einzelrends wurden dadurch eruiert, indem eine Gruppe

von ca. 50 Zeitungen und Zeitschriften regelmäßig beobachtet und die dort aufgefundenen Trendmeldungen den nachträglich gebildeten acht Problembereichen zugeordnet wurden. Man muß sich also jede der Trendlandschaften als Teil-Puzzle aus einen Gesamtpuzzle vorstellen.

3. Trendlandschaften zur Zukunft des Handels

Die folgenden Trendlandschaften konzentrieren sich auf Veränderungen im Handel (im weiteren Sinn) und zeigen damit lediglich einen Ausschnitt aus dem Umfeld eines Unternehmens. Auch müssen die dargestellten Entwicklungen vor ihrer Anwendung unternehmensspezifisch vertieft, erweitert und modifiziert werden. Bei der Darstellung soll neben den Ursachen und Wirkungen der jeweiligen Trendlandschaften aber auch auf mögliche Maßnahmen zu ihrer Beantwortung aufmerksam gemacht werden.

Trendlandschaft 1: Zunehmende Sensibilisierung der Verbraucher

Aufgrund der gegebenen Wertelabilität ist damit zu rechnen, daß das Verbraucherverhalten zunehmend sensibler auf soziale Krisen und Änderungen in der öffentlichen Meinung reagiert. Dies kann für bekannte Markenartikel besonders gefährlich sein, da sie in Problemfällen schnell aus der Menge aller Artikel heraus identifizierbar sind.

Eine mögliche Maßnahme ist hier die permanente strategische Frühaufklärung hinsichtlich möglicher zukünftiger Gefahren und Gelegenheiten aus dem Umfeld des Unternehmens gemeint.

Ferner sollte in Anbetracht der zu erwartenden Änderungen im Kaufverhalten über eine Neuorientierung der Produktinhalte i.w.S. nachgedacht werden.

Trendlandschaft 2: Verfall der Massenmärkte

Die wahrscheinlich steigende Zahl der Verbrauchertypen bringt eine zunehmende Fragmentierung der Gesellschaft mit sich.

Hinzu kommt noch, daß durch die neuen Informationstechnologien ein immer schnellerer und besserer Durch- und Überblick über das Angebot – auch hinsichtlich der damit verbundenen realen Nutzenbeiträge – bestehen wird. Je in-nengeleiteter die Verbraucher sind, umso mehr erwarten sie von den Produkten eine Widerspiegelung ihrer eigenen Differenzierungsbestrebungen.

Es entsteht dadurch eine geistige Strömung gegen Massenprodukte, da diese nicht in der Lage sind, derartige Erwartungen zu erfüllen. Statt dessen können wir eine Tendenz hin zu eng spezialisierten Massenmärkten, zu individualisierten

Massenprodukten, sowie zu einer starken Angebotssegmentierung im Handel beobachten.

Neben dem Wunsch nach Individualisierung beim Verbraucher besteht noch eine zweite Ursache dieser Entwicklungen in der zunehmenden Polarisierung der Einkommensgruppen. Da die mittleren Einkommensgruppen schrumpfen, kommt es zu einer stärkeren Polarisierung des Angebots und infolgedessen auch auf einer der beiden Seiten zu einem Trading-Up in Richtung auf den einkommenstarken Konsumenten.

Für das Produkt gewinnt das Design zunehmend an Bedeutung. Weiterhin sollte versucht werden Produktvariationen anzubieten. Dies kann entweder über elektronische Fertigungssysteme (Computer und Roboter können langfristig den gesamten Produktionsprozess in Richtung auf »maßgeschneiderte« Produkte verschieben), oder durch Kopplung von Produkten mit Service- und Dienstleistungen (sogenannte Service-Products) realisiert werden.

Man sollte sich in diesem Zusammenhang auch fragen, ob dem Verbraucher nicht von vorneherein eine Mitbestimmungsmöglichkeit bei der Entwicklung eingeräumt werden sollte.

Für die Werbung bedeuten diese Individualisierungsbestrebungen eine Verlagerung von der Produkt- zur Wertewerbung. Große Marken verlangen in der Regel umfangreiche Werbeetats, die sich jedoch auf ein Massenbedürfnis richten. Die dahinterstehenden Segmente differenzieren und verkleinern sich zunehmend. Der Werbeaufwand kann daher nicht mehr fokussiert genug eingesetzt werden und wird ineffizienter. Bei einer Wertewerbung ist aber zu beachten, daß aufgrund der Wertepluralität eine Schnittmenge aller angesprochenen Wertestrukturen, die sogenannten »globalen Werte« oder Tugenden (z.B. Ehrlichkeit, Moral, Ästhetik) identifiziert werden können.

Anzeichen für eine solche Umorientierung von Werbung und Marketing sind z.B. bei Procter & Gamble erkennbar. P&G begann vor kurzem sein über lange Jahre hinweg erfolgreich praktiziertes Hard-Selling-Konzept zugunsten einer Werbung von Firmenkultur und Lebensstilen umzustellen.

In der Marketingstrategie wird nach der Auffassung von Gerken (1984b) ein Umdenken weg von der distanzierten Zielgruppenanalyse hin zur vollständigen »Erlebnis-Integration« mit der Zielgruppe einsetzen müssen. Es wird eine Verschmelzung mit derselben angestrebt, denn erst dadurch werden die analytisch schwer faßbaren geistigen Prozesse der Realgruppen erkennbar und deren Bedürfnisse tatsächlich realisierbar.

Konsequenterweise verlangt die Individualisierung der Konsumgewohnheiten und der Produktion auch eine stärkere Spezialisierung der Warenpräsentation im Handel. Es ist daher eine Zunahme von Betriebstypen mit starker Sortimentssegmentierung zu erwarten. Ein gutes Beispiel für eine solche Segmentierung ist der

Schuhfilialist Görtz, der in einem seiner Läden neun Betriebstypen unter einem Dach, mit jeweils individueller Gestaltung und Sortimentsstruktur bietet (vgl. Wirtschaftswoche 1984a). Diese extreme Angebotsdifferenzierung erfaßt immer mehr Branchen und soll dem Kunden durch die außergewöhnliche Sortimentstiefe Kompetenz signalisieren und das Preisargument in den Hintergrund drängen. Es ist jedoch anzunehmen, daß diese Entwicklung sich auf Branchen und Produkte beschränkt, die nicht mit Routinekäufen in Verbindung gebracht werden und die dem Kunden eine Profilierung erlauben.

Trendlandschaft 3: Entlarvung von Scheinversprechen

Aufgrund der Tendenz zu mehr Einfachheit und Ehrlichkeit als Konsequenz der Wertesensibilisierung sowie aufgrund des höheren Informationsniveaus, welches viele Prozesse klarer hervortreten läßt, kommt es zu einer veränderten Einstellung der Verbindung von Sachinformation und Manipulationsinformation. Etwas überzeichnet könnte man sagen, daß so manches Scheinversprechen gegenwärtig nur aufgrund einer gewissen Uninformiertheit des Verbrauchers aufrechterhalten werden kann.

Das sich wandelnde Verhältnis zum Konsum bewirkt, daß im Produkt zunehmend ein erkennbarer Zusatznutzen anstelle von Exklusivität und Prestige gesucht wird. Sollte dieser (individuelle Zusatznutzen) nicht gegeben sein, so wird der Preis kritischer gesehen. Ein sinkendes Realeinkommen und ein geändertes Verhältnis zum Geld führten zusammen mit den oben genannten Gründen zu einer Verbreitung von No-Names und Off-Price-Produkten.

Gleichermaßen als Ergebnis dieser beiden Entwicklungen ergab sich eine Stärkung des sogenannten Versorgungshandels. Zwar konnten die *No-Names* seit 1983 keinen nennenswerten Marktanteilszuwachs mehr verbuchen. Die Markenartikelhersteller werden sich aber verstärkt Angriffen von dieser Seite ausgesetzt sehen, wenn es ihnen nicht gelingt, den Vorwurf von »mehr Schein als Sein« zu entkräften. Je mehr die Verbraucher lernen teure Promotion und Werbung als Kostenfaktoren zu sehen, desto eher werden sie diese dann ablehnen, wenn sie sie mit Massenartikeln verbinden, deren angebliche Produktdifferenzierungen und Qualitätsvorsprünge mehr argumentative Behauptung als konkrete Realität sind.

Die Verbreitung der No-Names muß jedoch differenziert betrachtet werden. Sie scheinen insbesondere bei sogenannten »low-interest-products« gute Chancen zu haben. Dies sind Produkte, die der Konsument ohne großen Einkaufsaufwand kauft und denen er geringes Interesse entgegenbringt. Bei prestigeträchtigen Produkten dagegen ist ihre Erfolgswahrscheinlichkeit geringer, wenn auch eine absolute Chancenlosigkeit bezweifelt werden muß, denn – folgt man der Untersuchung von Graumann (1984) – immerhin stehen noch 65 % der Verbraucher den No-Names positiv gegenüber.

Andererseits kommt Poth (1984) zu der Auffassung, daß die Eigenmarken und No Names ihr Ziel verfehlt haben. Eigenmarken – und damit auch Gattungsmarken – sind letztlich nicht markenfähig. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, daß Eigenmarken aus Verbrauchersicht mehr Sonderangebots- als Markencharakter haben. No Names sind dabei nichts anderes als Eigenmarken und werden vom Verbraucher auch so gesehen und bewertet.

Der Betriebstyp des *Off-Price* hat in den Vereinigten Staaten vor rund zehn Jahren Einzug gehalten. Dabei machten die Textilien den Anfang. Heute sind die *Off-Price-Shops* in den Vereinigten Staaten nahezu in allen Einzelhandelssparten anzutreffen. Sie konnten ihren Umsatz von 3 Mrd. \$ im Jahr 1979 auf 6,5 Mrd. \$ im Jahr 1982 steigern. Walter Loeb vom New Yorker Brokerhaus Morgan Stanley & Co. geben diesem Betriebstyp bis zum Ende dieses Jahrhunderts die höchsten Zuwachsraten aller Handelsbetriebstypen. Ähnlich sieht es auch Tietz (1984b) für die Bundesrepublik, wo entsprechend Ansätze in Form der *Fachmarkt*-Konzeption bestehen.

Charakteristisch für das *Off-Pricing* ist, daß allein die Qualität der Ware und deren Preis zählen; auf die Präsentation der Ware wie auf die Ausstattung des Geschäfts wird keinen Wert gelegt, womit erhebliche Kostenersparnisse gegenüber anderen Einzelhandelsformen. Auch befinden sich diese Geschäfte meist in Gebieten mit günstigen Mietniveaus. Auf diese Art und Weise können Preisreduktionen von 25 % bis 30 % verwirklicht werden.

Der »Commodity«-Kunde der *Off-Price*-Läden sucht dort die verhältnismäßig teuren Angebote bekannter Hersteller. Zielgruppe sind dabei vorallem die berufstätigen Frauen, deren Anteil bis 1990 in den Vereinigten Staaten um ein Drittel steigen dürfte.

Es sollte dabei allerdings nicht vergessen werden, daß das System des *Off-Pricing* mit landesweit eingeführten und gepflegten Marken steht und fällt (vgl. Müller-Vogg 1985). Konsequenz des *Off-Pricing* kann also nicht eine Gefährdung der Markenartikel generell sein, sondern eher eine Gefährdung ihrer bisherigen »Versprechen«.

In diesem Zusammenhang ist zunächst der Gedanke an eine Gefährdung des Preissystems naheliegend, denn schließlich wird vom Verbraucher das Kriterium der Preiswürdigkeit kritischer hinterfragt werden.

Die Qualität wird stärker auf das Verhältnis von Imagination und Realität überprüft. Demzufolge sollten auch Markenversprechungen vorbehaltlos und selbstkritisch hinterfragt werden. Der Werbefachmann Ogilvy prognostiziert, daß die Werbung mehr sachliche, faktische Informationen enthalten und sich weniger der marktschreierischen Anpreisung bedienen wird.

Damit ist natürlich nur einer der vielen Faktoren genannt, über die das Marken-

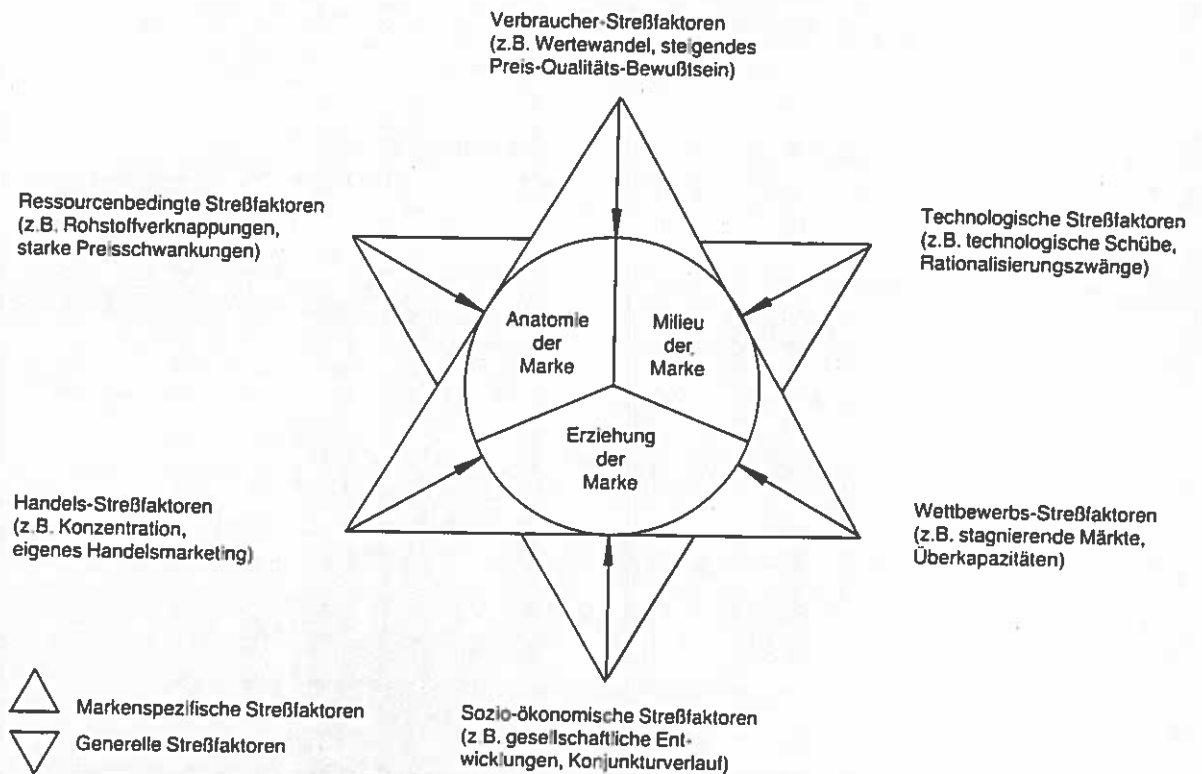


Abb. 13: Marken im zweifachen Streß-Dreieck (Becker 1984, S. 15)

(selbst)verständnis derzeit bedrängt wird. Einige andere davon, zeigt Becker (1984) in Abb. 13 in seinem »zweifachen Streß-Dreieck«.

Trendlandschaft 4: Neustrukturierungen in den traditionellen Betriebstypen des Handels

Hinsichtlich einzelner Betriebsformen lassen sich folgende Tendenzaussagen treffen:

1. Generell gilt, daß eine Zunahme der Konzentration starker Handelsunternehmen zu verzeichnen ist. Beispiele sind hier die Kooperation Metro-Kaufhof, Rewe-Schaper sowie die Integration großer Handelsunternehmen in Einkaufskontore.
2. Bei den Warenhäusern besteht die Tendenz zum »Trading Up«, was nicht unerheblich auf die Verluste gegenüber den Discountern zurückzuführen ist. Damit wäre hier eine Verschärfung der Konkurrenz zwischen dem Fachhandel und den Warenhäusern zu erwarten. Die Warenhäuser werden konsequenterweise die unbequeme Ware aussortieren.
3. Der Großhandel könnte – vor allem wegen der Abnahme des auf den Handel entfallenden Einkommensanteil – auf potentialschwache Marktgebiete und Kleinsortimente abgedrängt werden. Dies hat seine Ursache in der stagnierenden Kaufkraft, sowie einem Schrumpfen des Fachhandels.

4. Verbunden mit der Tendenz zu mehr Bequemlichkeit ist ein Trend zu »Alles unter einem Dach«-Märkten festzustellen. Damit geht auch ein Verwischen von traditionell eindeutigen Absatzwegen einher, was auch zu einer Ausweitung des Sortiments in dieser Art von Märkten führen dürfte.
5. Vorruhestandsregelung, fast 2 Millionen mehr »junge Senioren« und eine neue Einstellung zur Selbsthilfe führen zu einem möglichen Ansteigen des Heimwerkerbedarfs um etwa 27 % bis 1990. Wegen der rückläufigen Entwicklung des Eigenheimbaus dürfte sich hier allerdings auch eine Verschiebung vom Ausbau- zum Ausstattungsbedarf ergeben.
6. Der drastische Bevölkerungsrückgang und ein mögliches Anwachsen der Medienumsätze bis auf ein Drittel der Gesamtnachfrage im Jahr 2015 läßt auf einen Rückgang der Einzelhandelsflächen ca. ab dem Jahr 2000 schließen.

Vordringlichste Maßnahme scheint hier eine Überprüfung der Zielgruppen zu sein; es ist zu fragen, ob die über bestimmte Absatzkanäle bislang erreichten Personengruppen noch weiterhin auf demselben Weg erreicht werden können. Dies erscheint besonders wichtig bei den Warenhäusern, wo durch den Trend zum Erlebnisverkauf und zum »Trading-Up« des Sortiments auch eine Verschiebung der Käuferschicht zu erwarten ist.

Die beiden nun folgenden Trendlandschaften, die sich im Kern mit der Entwicklung neuer Medien beschäftigen, beinhalten im Prinzip keine grundlegenden Neuerungen. Ihre Möglichkeiten und Auswirkungen sind vielmehr seit einiger Zeit bekannt. Wir befinden uns gegenwärtig im Stadium der späten Testphase und in sehr wenigen Fällen bereits der frühen Einführungsphase. Dadurch hat sich auf der einen Seite zwar der Wissenstand verbessert und die Unsicherheit über die zukünftigen Entwicklungsalternativen hat abgenommen; auf der anderen Seite steigt jedoch der Druck auf die Unternehmen, sich mit diesen Entwicklungen durch konkrete Maßnahmen auseinanderzusetzen.

Trendlandschaft 5: Mehr Kooperation zwischen den verschiedenen Wirtschaftsstufen

Im Zusammenhang mit der steigenden Nachfragedynamik, den zunehmenden Möglichkeiten der Computer- und Kommunikationstechnik und deren rapide steigendem Preis-Leistungs-Verhältnis, kommt es in den verschiedenen Wirtschaftsstufen zu folgenden Entwicklungen:

1. POS-Banking;
2. Insellösungen (getrennte Wareneingangserfassung, Warenbestandserfassung und Warenabgangserfassung) werden durch geschlossene Warenwirtschaftssysteme (WWS) ersetzt;
3. Verbreitung neuer Medien (insbesondere Scanning und Btx).

Dabei sollen vor allem die Beziehungen zwischen Handel und Industrie angesprochen werden.

Dort wo der Handel als Mittler zwischen Hersteller und Endverbraucher auftritt, kommt es durch die angesprochenen Veränderungen zu einer *Verlagerung der Informationsmacht* vom Hersteller auf den Handel.

Die zunehmende Ausstattung mit elektronischen Geräten erfordert hohe Investitions- und Finanzierungskosten, die die Markteintrittsbarrieren in manchen Fällen steigern werden und damit möglicherweise einer weiteren Konzentration im Handel Vorschub leisten. Auf der anderen Seite wird das Eindringen bisher kreditfremder Institutionen (z.B. Otto-Versand, KKB oder Quelle, Norisbank) in Kreditvermittlungsgeschäfte zu einer weitgehenden Umwälzung und *Umstrukturierung des gesamten Wirtschaftssystems* führen. So bietet z.B. die Rosenthal AG (in Zusammenarbeit mit der Nixdorf Computer AG) ab Sommer 1985 – probenhalber vorerst nur in einem der Studio-Häuser – seinen Handelskunden ein solches Warenwirtschaftssystem an.

Aus der Sicht der Lieferanten bedeuten die angesprochenen Entwicklungen zum einen eine Lieferanten-Auswahl nach Integrationsmöglichkeiten in das Warenwirtschaftssystem des Bestellers, also des Handels; zum anderen entwickelt sich nach der Ansicht von Treis und Schminke (1984) möglicherweise eine *Tendenz zum Schnelldreher* aufgrund besserer und schnellerer Informationen über den Warenfluß; eben diese Informationen führen sicherlich auch zu einer Neuorientierung der Warenlogistik und der Bestellzyklen. Der Informationsvorsprung kann aber auch zum dominanten Wettbewerbsinstrument anstelle des heutigen Waren- bzw. Sortimentsvorsprungs werden.

Welche Maßnahmen können daraufhin ergriffen werden? Das zunehmende Selbstbewußtsein des Handels, das auch durch den besseren Informationsstand unterstützt wird, wird eine *Substitution des Hineinverkaufens durch die Strategie des Durchverkaufs* erfordern.

Die Forderung des Handels, als Partner des Lieferanten angesehen zu werden, wird aber möglicherweise noch mehr in Richtung auf die Funktion eines Gestalters hinauslaufen. Gelingt es, Informationen des Handels über seinen Warenfluß zu erhalten, so können die eigene Produktionssteuerung und logistischen Prozesse an den Handelsbeständen ausgerichtet werden.

Zum anderen gewinnt – aufgrund der Tendenzen zum Schnelldreher – die Einführungswerbung für Neuprodukte an Bedeutung. Neue Produkte werden nämlich dann unter Umständen nicht mehr so viel Zeit haben, ihre Durchsetzungsfähigkeit am Markt zu beweisen.

Trendlandschaft 6: Veränderungen des individuellen Kaufaktes durch neue Medien

Aufgrund der Fortschritte der Computer- und Kommunikationstechnologie sowie des Strebens nach Bequemlichkeit beim Kauf wird sich der individuelle Kaufakt in seiner Struktur verändern. Der zukünftige Verbraucher wird zwar vermutlich mehr Freizeit haben als bisher, er wird jedoch nicht gewillt sein, beim Einkauf größere Unannehmlichkeiten wie lange Wege oder eine langwierige Informationssuche für den »optimalen« Einkauf auf sich zu nehmen.

Der Konsument strebt also nach einem möglichst *bequemen Einkauf*, d.h. er möchte möglichst in einem einzigen Wahlakt seine umfassenden Kaufentscheidungen treffen können.

Die zunehmende Ausstattung von Arbeitsplätzen und Wohnungen durch Computer führt dazu, daß die örtliche und zeitliche Trennung von Arbeitsplatz, Wohnung und Einkaufsort verschwindet.

So bringt z.B. auch die zu erwartende Verbreitung von Btx eine Individualisierung des Kaufaktes mit sich.

Eine andere Form des *Tele-Kaufens* soll am Beispiel des amerikanischen Unternehmens *Comp-U-Card* dargestellt werden, nach dessen Muster Lizenznehmer in Großbritannien, Japan und den Beneluxländern bereits Vertriebssysteme aufbauen.

Comp-U-Card hat sich auf die reine Vermittlung zwischen Einzelhandelsunternehmen und Verbrauchern, die sich über ihren Heimcomputer an das *Comp-U-Card*-Netz (von inzwischen 800.000 Mitgliedern) angeschlossen haben, konzentriert (vgl. Müller-Fogg 1984). Es kann deshalb auf Angebotspaletten einer Vielzahl verschiedener Einzelhändler zurückgreifen. Aufgrund der großen regionalen Ausdehnung des Kunden- und Lieferantennetzes können auch z.B. über das System günstige Räumungsverkaufsangebote von der Ost- an die Westküste der Vereinigten Staaten vermittelt werden.

Von den Konsumenten verlangt *Comp-U-Card* eine jährliche Mitgliedsgebühr von 25 \$ und von den Lieferanten eine Umsatzprovision von 6 bis 7 Prozent, was bei diesen kein Problem darstellt, weil der »Computerhandel« für sie ein Zusatzgeschäft darstellt. Mit dieser Form des Vertriebs können trotz der entstehenden Versandkosten Preisnachlässe zwischen 20 und 40 Prozent verwirklicht werden. Ein Nebeneffekt ist noch die »schleichende Umgehung« von Ladenschlußgesetzen.

Die Tendenz zum elektronischen Einkaufen wird sich dabei allerdings voraussichtlich nicht auf alle Gütergruppen im selben Maße auswirken. Sie wird besondere Konsequenzen haben für Güter des täglichen Bedarfs sowie für austauschbare Massengüter. Weniger Bedeutung wird sie für erklärungsbedürftige Produkte, für Produkte, die Status und Luxus ausdrücken sowie für Produkte, mit denen sich ein besonderes Einkaufserlebnis verbinden läßt, haben.

Welche Auswirkungen sind nun wiederum aufgrund dieser Entwicklungen zu erwarten? Es dürfte höchstwahrscheinlich zu einer *erhöhten Preistransparenz* und in der Folge zu einer *Preisnivellierung* führen. In den USA ist diese Tendenz bereits deutlich erkennbar. Dort sind z.B. die Preisunterschiede von bildschirmangebotenen Waren von ehemals 60 % auf mittlerweile 3–5 % zurückgegangen.

Im Zusammenhang mit dem zu erwartenden *Preiskampf* (wohlgemerkt für die austauschbaren Güter) kommt es auch zu einer stärkeren Bedeutung von *Lockangeboten*.

Verbraucherverbände werden wahrscheinlich *an Einfluß gewinnen*. Sie verstehen sich zum einen als Aufpasser der gewerblichen Wirtschaft; zum anderen können sie aber auch die Käufe kanalisieren. Verbände können z.B. durch Bekanntgabe der zwischen verschiedenen Händlern und Herstellern bestehenden günstigen Angebote den Kauf beeinflussen.

Als Reaktionsstrategie auf diese Entwicklungen müssen klassische Distributionskanalanalysen im Hinblick auf ihre Wirkungszusammenhänge überprüft werden. Dabei ist zu beachten, daß Käufe in Zukunft stärker zweigeteilt ablaufen können: Der Verbraucher läßt sich die Ware z.B. im stationären Handel vorführen, wo er alle Angebote an der z.B. von Comp-U-Card übermittelten Preisliste mißt; er entscheidet dann aber erst zuhause über den Kauf und tätigt ihn über den Bildschirm. Auf diese Art und Weise wird *Verkaufsvolumen* vom ursprünglichen Ausgabenort (hier das Warenhaus) abgezogen und auf den Bildschirm *hin verlagert*. Das bedeutet aber natürlich nicht, daß damit dem Handel eine quantitativ schwächere Funktion zufallen muß.

Die zunehmende Verlagerung des Einkaufsaktes an das Terminal zu Hause oder am Arbeitsplatz verlangt in der Folge die Befriedigung eines stärkeren Bedürfnisses nach dem Einkaufserlebnis beim traditionellen Einkaufsbummel. Daraus lassen sich z.B. wiederum Konsequenzen für die Warenpräsentation und Sortimentsgestaltung im Handel ziehen.

Trendlandschaft 7: Veränderungen in den Haushalten

Bei den Einzelpersonenhaushalten nimmt das Institut der deutschen Wirtschaft an, daß es 1990 gegenüber 1985 fast 1 Million mehr geben wird, wobei die durchschnittliche Anzahl der Personen in Privathaushalten von 2,39 auf 2,30 zurückgehen wird. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß bei den Neugründungen insgesamt der Anteil der von Ausländern gegründeten Haushalte einen deutlichen größeren Anteil einnehmen wird.

Aufgrund *neuer Leitbilder der Familienrollen* kommt es zu einer Verschiebung der Rollenverteilung im Haushalt. Dies könnte zur Folge haben, daß manche Zielgruppen nicht mehr mit bestimmten Rollenfunktionen in Einklang zu bringen sind. Die Zielgruppe Familie scheint sich aufgrund der Individualisierungstenden-

zen als Haushaltorientierung langsam auszulösen. Jeder in der Familie möchte mehr und mehr »persönlich« angesprochen werden.

Durch die Zunahme der individuellen Einsatzmöglichkeiten elektronischer Systeme wird der Haushalt auch mehr als nur Wohnung sein: er wird auch noch Arbeitsplatz und Einkaufsort.

Aufgrund des real sinkenden Einkommens gewinnt auch die Wohnung wieder als Statussymbol. Einladungen in die eigene Wohnung werden wieder sein als zuvor, womit als Konsequenz auch wieder mehr und qualitativ hochwertiger in Wohnungen investiert werden wird.

Trendlandschaft 8: Rückgang des »Brauchens«

Zeichen einer sich in ihrer Sättigungsphase befindlichen Wohlstandsgesellschaft ist die immer sprunghafter werdende Nachfrage. Sie ist Ausdruck eines gedeckten Grundbedarfs, aber auch einer hohen Ausstattung der Haushalte mit langlebigen Wirtschaftsgütern. Kaufmotive sind meist nur noch psychologischen Ursprungs. Hinzu kommen zwei diese Entwicklung verstärkende Trends:

1. Ein *revidiertes Verhältnis zum Geld und Leben*, welches die privaten Kosten von Konsum und Besitz als zu hoch erleben läßt, stützt die Bewegung der »neuen freiwilligen Einfachheit«. Auf einer etwas tieferen Ebene drückt sie sich z.B. im »Kochen in puristischer Form«, dem angeblichen Nachfolger der Nouvelle Cuisine, aus.
2. Die *Tendenz zum emanzipierten Konsum*, bei dem Billigkauf als eine Art Volkssport zu betrachten ist und Cleverness beim Konsum eine erstrebenswerte Auszeichnung ist, muß ebenfalls als augenfällig bezeichnet werden. Auch hier dürfte – nach Erkenntnissen der GfK (1984) – die Konsequenz in einem mehr planerischen Verhalten beim Einkauf zu sehen sein.

Mögliche Maßnahmen sind hier die Überprüfung des Marketing-Mix im Sinne der neuen Segmentierungskriterien (Bewerbung psychologischer Kaufmotive), die Ausrichtung der Qualitätskriterien, sowie eine sorgfältige Prüfung der Möglichkeit einer Konsumentenmitbestimmung im Sinne des weiter oben angeführten Prosumentendenkens, d.h. der Einbeziehung des Konsumenten in die Produktion i.w.S..

4. Zusammenfassung und Maßnahmenschwerpunkte

Wir haben gesehen, daß in der wirtschaftlichen Entwicklung bis zum Jahr 2000 beträchtliche Wachstumspotentiale vorhanden sind. Schauen wir dagegen auf das Jahr 2030 so könnte sich bis dorthin eine Halbierung des privaten Verbrauchs ein-

gestellt haben. Die Situation dort wäre durch einen etwa 25 %-igen Bevölkerungsrückgang, durch mehr Nichterwerbstätige als Erwerbstätige sowie durch möglicherweise mehr Ausländer als Deutsche gekennzeichnet.

Ob es tatsächlich so kommen wird, hängt entscheidend davon ab, ob die heute geltenden Gesetzmäßigkeiten, die diesen Prognosen als Annahmen zugrunde liegen, auch in Zukunft Gültigkeit besitzen werden. Wesentliche intervenierende Variable kann hier der Wertewandel sein. Hoffnungsweisende Zukunftsperspektiven liegen hier in der zunehmend besseren »Verzahnung« der beiden extremen Wertestrukturen »Pflicht- und Akzeptanzwerte« sowie »Selbstentfaltungswerte«.

Hinsichtlich der Auswirkungen dieser Trends auf das für uns hier so wichtige Kaufverhalten konnten wir sehen, daß sich ein mehr innengeleiteter neuer Verbrauchertyp mit einem hohen Abstrahlungseffekt auf andere Typen herausbildet. Er ist mit weniger glücklich und sucht dabei mehr Selbsterfüllung als Konsum-erfüllung.

Generell kann im Kaufverhalten eine Tendenz vom Warenbesitz zum Erlebnisbesitz festgestellt werden.

In den neun aufgezeigten Trendlandschaft lassen sich folgende *Maßnahmen-schwerpunkte* erkennen:

1. Wegen der zunehmenden Konsumentensensibilisierung sollte eine permanente Strategische Frühaufklärung zum frühzeitigen Aufspüren potentieller sozialer Konflikte und die Suche nach geeigneten Reaktionsstrategien betrieben werden (»Strategic Issue Management«).
2. Dem Verfall der Massenmärkte könnte durch die Bewerbung psychologischer Kaufmotive und einer vorsichtigen Konsumentenmitbestimmung (Prosumen-tendenken) entgegengetreten werden.
3. Die Markenversprechungen sollten grundlegend neu überprüft werden, da »No-Names« und »Off-Pricing« auf eine »Entlarvung« von Scheinversprechen beim Markenartikel hinweisen.
4. Aufgrund der zu erwartenden erheblichen Verschiebung in den Anteilen der klassischen Betriebsformen des Einzelhandels ist der Hersteller zu einer Neu-Positionierung aufgefordert.
5. Eine Machtverschiebung vom Hersteller zum Handel verlangt nach mehr Ko-operation zwischen den beiden. »Mehr Durchverkaufen statt Hineinverkaufen« war hier die Tendenzaussage.
6. Die Verbraucheransprache sollte mehr das sich durch die neuen Medien än-dernde Kaufverhalten beachten.
7. Auch ein mehr auf die Individualorientierung ausgerichteter neuer Haushalt mit einem Verschwimmen der klassischen Funktionen und Rollen im Haushalt verlangt nach einer neuen Ansprache.
8. Der emanzipierte Konsum ist eine direkte Folge des Rückgangs im »Brau-

chen«, der »neuen freiwilligen Einfachheit« und einem sinkenden Realeinkommen. Auch hier könnte der Hersteller mit einer vorsichtigen Konsumentenmitbestimmung auf den Verbraucher zugehen und ihn im weitesten Sinne mit in die Verantwortung einbeziehen.

All dies sind nun, wie bereits gesagt Spekulationen und Vermutungen über die zu erwartenden zukünftigen und auch sich bereits im Gang befindlichen Entwicklungen, die sich aus der Verdichtung einer Vielzahl von Informationsquellen (Zeitschriftenartikel, empirische Untersuchungen, Bücher, Expertengespräche, Vorträge usw.) ergeben haben. Sie sollten zum einen – aufgrund der Zufälligkeiten in der Evolution sozialer Systeme – mit einer kritischen Distanz gesehen werden. Wie gesagt gibt es keine eindeutigen Vorhersagen, sondern nur Spekulationen über mögliche alternative »Zukünfte«. Zum anderen sollten sie aber doch auch ernst genommen werden, denn daß bestimmte Umbrüche »in der Luft liegen«, ist nicht wegzudiskutieren.

Akzeptiert man dies, so ergeben sich eine Vielzahl von Ansatzpunkten sowohl für die Unternehmenspolitik als auch auf der Ebene der Funktionalstrategien. So werden z.B. für die *Marketingstrategie* wichtige Hinweise für neue Segmentierungsformen, neu entstehende Geschäfte, neue Produktgestaltungs-kriterien, neu zu formulierende Inhalte des Kommunikationskonzeptes usw. gegeben.

Die Frage ist nun aber nur noch, wann man sich den Problemen stellen will. Meist wartet man ab, bis die Informationslage sich zwar konkretisiert hat, einem selbst aber nur noch Anpassungsmaßnahmen als Reaktionsstrategien aus der zeitlichen Not heraus übrig bleiben. Der Unternehmer verschenkt mit diesem verspäteten Reagieren seine Möglichkeiten zur *gestalterischen Einflußnahme* auf sein Umfeld.

Um die Bedeutung, dieses Beobachten und Reagieren rechtzeitig zu initiieren und vorzubereiten, zu unterstreichen, wollen wir mit einem Satz von Henry Ibsen enden, der behauptete, *daß der Mensch Recht hat, der die engste Verbindung mit der Zukunft eingeht.*

Literatur

- Albert, Kenneth J. (Hrsg., 1983), *The strategic management handbook*, New York usw. 1983
- Altschul, Kurt (1984), *Die Massenmärkte verfallen!*, in: *Absatzwirtschaft* 1984, Nr. 1, S. 14–18
- Altschul, Kurt (1984), *Shopping-Center im Off-Price-Boom*, in: *Absatzwirtschaft* 1984, Nr. 4, S. 54–56
- Altschul, Kurt (1984), *US-Einzelhandel auf dem Weg zur Macht?*, in: *Absatzwirtschaft* 1984, Nr. 4, S. 20–27
- Angermeyer, Regine (1983), *Szenarien und Unternehmenspolitik – Global-szenarien für die Evolution des unternehmenspolitischen Rahmens*, Dissertation, Universität München
- Battelle-Institut (1982), *Handel 2000*, in: *Lebensmittelzeitung*, 30.12.1982, Nr. 52
- Batzer, E., Lachner, J., Meyerhöfer, W. und Täger, U. (1984), *Die Warendistribution in der Bundesrepublik Deutschland*, Ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen, Nr. 24, München 1984
- Batzer, E. und Täger, U. (1985), *Einzelhandel: Anhaltender Strukturwandlungs- und Konzentrationsprozeß*, in: *Ifo-Schnelldienst* 1985, Nr. 1/2, S. 3–15
- Becker, J. (1984), *Phänomen Marken-Stress*, in: *Absatzwirtschaft*, 10/84
- Blum, R. und Steiner, M. (Hrsg., 1984), *Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht*, Festgabe zum 65. Geburtstag von Louis Perridon, Berlin 1984
- Buchinger, Gerhard (Hrsg., 1983), *Umfeldanalysen für das strategische Management*, Wien 1983
- Der Bundesminister des Innern (Hrsg., 1984), *Bericht über die Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland*, Bonn 1984
- Dworschak, Franz und Galler, Kurt (1984), *Vorboten eines neuen Konsumverhaltens*, in: *Blick durch die Wirtschaft*, 10.9.1984, S. 3
- Euro Advertising Düsseldorf (1983), *Wertewandel in unserer Gesellschaft*, Düsseldorf 1983
- Gerken, Gerd (1984a), (ohne Titel; Thematik: Wertewandel), in: Thompson (Hrsg., 1984), S. 64–96
- Gerken, Gerd (1984b), *Trend-Radar*, Jahrgang 1984
- GfK Marktforschung (1984), *Der Verbraucher '84*, Nürnberg 1984
- Graumann, Jens (1984), *No Names: Der Verbraucher will sie wohl...*, in: *Absatzwirtschaft*, Sonderausgabe 10/84, S. 118–132
- Hohorst, Gerd (1985), *Ein ständiges Auf und Ab bei den Geburten*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 23.1.1985, S. 10

- Impulse (1983), Die Märkte der Zukunft: Ihre Chance, in: Impulse 1983: Nr. 10, S. 214–226
- Jugendwerk der deutschen Shell (Hrsg., 1981), Jugend '81, Band 3
- Kirchner, J. Dietrich und Zentes, Joachim (1984), Vor dem Durchbruch. Hersteller-/Händler-Beziehungen auf neuem Niveau, in: Absatzwirtschaft 1984, Nr. 2. S. 52–57
- Klages, Helmut (1983), Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt/M. 1983
- Klages, Helmut, Franz, Gerhard, Herbert, Willi (1985), Wertwandel in der Jugend. Neue Herausforderungen für die Unternehmensführung, unveröffentlichtes Manuskript, Speyer 1985
- Klages, Helmut und Kmiecik (Hrsg., 1979), Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt und New York 1979
- Kneschaurek, Bruno (1983), Szenarienanalysen, in: Buchinger (Hrsg., 1983), S. 311–326
- Kommission »Zukunftsperspektiven Gesellschaftlicher Entwicklungen« (1983), Zukunftsperspektiven gesellschaftlicher Entwicklungen, erstellt im Auftrag der Landesregierung von Baden-Württemberg, Stuttgart 1983
- Meffert, Heribert (1984), Marketing – unter besonderer Berücksichtigung der Markenartikel-Problematik, Vortrag vor dem Arbeitskreis Unternehmensführung der Schmalenbach Gesellschaft, Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Frankfurt 23.11.1984
- Meffert, Heribert (1985), Marketingstrategien der Warenhäuser – Wege aus der Krise?, in: Harvard Manager 1985, II. Quartal, S. 20–28
- Meffert, Heribert und Windhorst, Karl-Götz (1984), Sieben »Werttypen« auf der Spur, in: Absatzwirtschaft 1984, Nr. 9, S. 116–124
- Mitchell, Arnold (1984), Nine American Lifestyles: Values and Societal Change, in: The Futurist 1984, August, S. 4–14
- Müller, Günter (1981), Strategische Frühaufklärung, München 1981
- Müller-Vogg, Hugo (1984), Einkaufsbummel vor dem Bildschirm und mit Telefon, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15. Okt. 1984
- Müller-Vogg, Hugo (1985), Amerikas Einzelhandel kommt den »neuen« Konsumenten näher, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28. Jan. 1985, S. 15
- Naisbitt, John (1984), Megatrends: ten new directions transforming our lives, New York 1984
- Noelle-Neumann, Elisabeth (1985), Wir rüsten ab – im Arbeitsleben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.1.85, S. 10f
- Opaschowski, Horst W. und Raddatz, Gerhard (1982) Freizeit im Wertewandel, B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut, Schriftenreihe zur Freizeitforschung, Band 4, Hamburg 1982

- Poth, Ludwig (1984), Markenritter vom hohen Roß, in: Absatzwirtschaft, Sonderausgabe 10/84, S. 112–117
- Prognos AG (1983), prognos euro report '84, Basel 1983
- Raffée, Hans und Wiedmann, Peter (1984), Wenn Werte wichtig werden, in: Manager Magazin 1984, Nr. 3
- Raffée, Hans und Wiedmann, Klaus Peter (1983), Das gesellschaftliche Bewußtsein in der Bundesrepublik und seine Bedeutung für das Marketing, in: Dialoge: Der Bürger als Partner, Herausgegeben von »Stern«, Gruner + Jahr AG & Co.
- Rosenstil, Lutz von (1984), Wandel der Werte-Zielkonflikte bei Führungskräften?, in: Blum und Steiner (Hrsg., 1984), Berlin 1984
- Sommer, Rudolf (1984), Werte- und Einstellungswandel in der Bundesrepublik, in: Thompson (Hrsg., 1984), S. 21–42
- Strümpel, Burkhard (1985), Arbeitsmotivation im sozialen Wandel, in: Die Betriebswirtschaft 1985, Nr. 1, S. 42–50
- Tietz, Bruno (1983), Konsument und Einzelhandel, Frankfurt 1983
- Tietz, Bruno (1984a), Deutschland 2030, Handelsblatt-Serie 1984
- Tietz, Bruno (1984b), Dynamik im Handel, in: Blick durch die Wirtschaft, 22. und 26.11.1984
- Tietz, Bruno (1984c), Stellungnahme zu Handel 2000, in: die Betriebswirtschaft 1984, Nr. 1, S. 149–151
- Tietz, Bruno (1984d), Die Dynamik des Wertewandels, in: Thompson (Hrsg., 1984), S. 5–20
- Thompson, J. Walter (Hrsg., 1984), Die Dynamik des Wertewandels in unserer Gesellschaft, Protokoll eines Symposiums, veranstaltet von J. Walter Thompson für die Deutsche Bank AG
- Toffler, A (1980), The third wave, New York 1980
- Treis, Bartho (1983), Einkaufsbummel statt Teleshopping, in: Absatzwirtschaft 1983, Nr. 3, S. 130–134
- Treis, Bartho und Schminke, Lutz (1984), Umbruch durch Scanning, in: Absatzwirtschaft 1984, Nr. 4, S. 74–78
- Trux, Walter, Müller; Günter und Kirsch, Werner (1984), Das Management Strategischer Programme, München 1984
- Wiedmann, Klaus-Peter (1984), Werte und Wertewandel, Arbeitspapier Nr. 29, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Dezember 1984
- Wilson, Ian H. (1983), The benefits of environmental analysis, in: Albert (Hrsg., 1983), S. 9/1–9/19
- Wirtschaftswoche (1984a), Genuß statt Verdruß, in: Wirtschaftswoche, 23.11.1984, S. 56–76

- Wirtschaftswoche (1984b), Die feine Art der Verdrängung, in: Wirtschaftswoche, 30.11.1984, S. 79–90
- Wolff, Georg (1984), Der Wertewandel fordert zur Führung heraus, in: Blick durch die Wirtschaft, 13.9.1984, S. 3
- Ziegler, Armin (1984), Annahmen über zukünftige Entwicklungen: Entscheidungsgrundlagen für morgen, Schönaich 1984