

Welle des Kulturwandels reiten. Oder als Marke untergehen!

Corona konfiguriert das Wertegefüge vieler Menschen neu. Die große Frage ist aber: Wie? Und mit welchen Konsequenzen für Unternehmen und Marken? Klar ist: Die Kundenbedürfnisse der Vergangenheit werden nur bedingt die der Zukunft sein.

Die durch SARS-CoV-2 ausgelöste globale Krise ist ein epochales Ereignis mit tektonischen Auswirkungen. Die kommende Dekade wird deshalb eine der Ungewissheit sein. Ein Jahrzehnt, in dem bisherige Selbstverständlichkeiten und Orientierung gebende Leitlinien überdacht werden. Und ein Jahrzehnt, in dem vielen Marken regelrechte Sinnkrisen drohen. Plötzlich stehen existenzielle Fragen im Raum: Braucht man sie überhaupt noch? Sind sie weiter wichtig für Konsumenten? Verlieren sie ihre gekannte Orientierungsfunktion?

Sinnkrisen sind nun stets Gefahr und Chance zugleich. Sie bieten Gelegenheit, Dinge anders zu machen. Um es klar zu sagen: Der Kulturwandel, in dem wir uns gerade befinden, wird seine transformativische Wucht erst noch entfalten. Begonnen hat er ja bereits vor Corona: Die mit der Digitalisierung einhergehende räumliche und zeitliche Dezentralisierung unserer Lebenswelt schreibt seit längerem viele Codes unseres gesellschaftlichen Betriebssystems um. Das irritiert und stört vorübergehend das geschmeidige Funktionieren. Es bietet aber auch die Chance, sich am Neucodieren zu beteiligen.

Vier Learnings, an denen niemand vorbeikommt

Für eine erfolgreiche Umcodierung des marketingbezogenen Betriebssystems braucht es zuallererst eine möglichst valide Einschätzung über denkbare Zukünfte unserer Gesellschaft. Vor allem darüber, wie die Pandemie (eingebettet in andere Megatrends) das Leben der Menschen bzw. Konsumenten beeinflussen wird. An diesem Punkt setzen die Zukunftsforschung von GIM Foresight und die Grundlagenstudie *Der*

Schwarze Schwan Covid-19 an. Dafür wurden im ersten Schritt vier Strukturmerkmale identifiziert, die durch SARS-CoV-2 in den Fokus gerückt worden sind:

1. Das Leben ist radikal fragil

Erstens zeigt uns das wenige Nanometer kleine Virus unsere Angreifbarkeit und Verwundbarkeit. Die Strategie des ‚Otherings‘ hat uns bisher vorgegaukelt, dass es immer die Anderen trifft, entweder in der Zukunft oder auf der anderen Seite des Planeten. Die reichen Industriestaaten erleben diesbezüglich eine Katerstimmung: Sie haben sich dann doch zu sehr an der Illusion der immunisierten Gesellschaft berauscht.

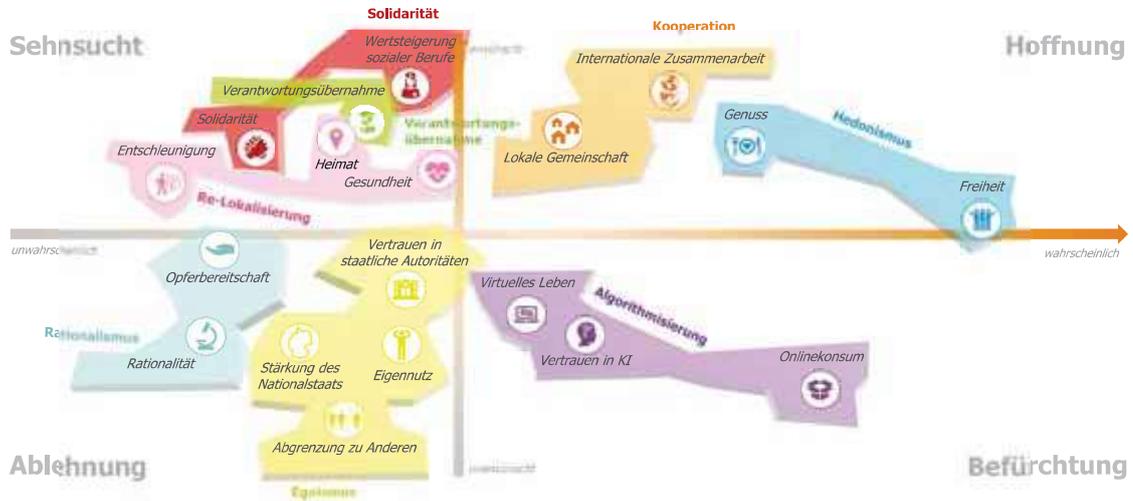
2. Alles ist Natur

Zweitens ist uns bewusst geworden, dass wir trotz allen technologischen Fortschritts untrennbar mit der Natur verbunden und vernetzt sind. Viren und Bakterien beeinflussen unser Leben enorm und sind Teil von uns selbst. Das ist für das Tier, das kein Tier sein will, ein Skandal – hatte es sich doch im Cyberspace allzu bequem eingerichtet. Nur die ständige Erreichbarkeit hat dabei immer etwas genervt, doch darüber wurde schnell vergessen, dass wir nach wie vor aus Fleisch und Blut bestehen. Und nicht aus Nullen und Einsen.

3. Wir sind nicht Herr im Haus

Drittens zeigt diese Krise, dass das generelle Fortschrittsgeschehen nur eingeschränkt kontrollierbar ist. Unser Kontrollanspruch als moderne Zivilisation gerät ins Wanken, weil die wirkliche Welt dann doch nicht so digital ist wie gedacht. Sie lässt sich deshalb auch nicht so einfach wieder hochfahren wie ein Computer. Auch die Idee des Masterplans, die Magic Bullet in Form eines

Der schwarze Schwan Covid-19: Die Wertelandkarte der Zukunftsszenarien



Quelle: GIM

Die X-Achse stellt die Wahrscheinlichkeitsdimension dar und die Y-Achse die Wunschdimension. Jedes Wertefeld wird als Abweichung vom Durchschnitt der jeweiligen Dimension im Koordinatensystem abgetragen

Impfstoffes, scheint nicht mehr wie früher alles rasch in den Griff zu bekommen.

4. Unsicherheit ist kein berechenbares Risiko

Dies ist, viertens, eng verknüpft mit einer vielleicht wieder neu verstandenen Ungewissheit der Zukunft. Seltene Ereignisse mit großen Auswirkungen sind nicht vorhersagbar, aber immer möglich. Corona handelt von Unsicherheit und Nicht-Wissen. Das ist in komplexen Systemen normal. Wir alle wollten es lange nur nicht so recht wahrhaben und haben die Risiken weggerechnet und die Kosten externalisiert.

Die 'New Normals' für die Markenführung

- Nachhaltigkeitsfragen werden zurückkehren: Diese vier Aspekte werden allesamt den reflektierten, den ethischen Konsum für einen wachsenden Teil der Bevölkerung treiben. Man muss mit einer höheren Sensibilität für die Verwundbarkeit von Risikogruppen, von Infrastrukturen oder Institutionen rechnen. Die Frage, wem oder was die erworbenen Produkte schaden könnten, wird wichtiger. Es geht auch darum, welchen Beitrag eine Marke für das Allgemeinwohl leistet. Für Hersteller und Anbieter folgt daraus: Die Entscheidung zwischen Nachhaltigkeit oder Preis beziehungsweise zwischen Verantwortung oder Genuss weicht einem Sowohl-als-auch. Nachhaltigkeit wird über kurz oder lang zum Hygienefaktor. Und um langfristig erfolgreich zu sein,

brauchen Unternehmen und Mitarbeiter generell mehr Resilienz in der Effizienz, mehr Vielfalt in der Verschlinkung, mehr Regionales im Globalen, mehr Selbstfürsorge in der Selbstoptimierung und mehr Gemeinwohl im Gewinn. Dadurch wird die Geschichte der Nachhaltigkeit nicht mehr als eine Geschichte des Verzichts, sondern als eine des Gewinns erzählt werden können.

- Bedürfnis nach Lustgewinn wird unterschätzt: Das ist auch bitter nötig, denn Verzicht ist keine zukunftsfähige Kategorie, sondern es geht um verantwortungsvollen Genuss. Die Studie zeigt den hohen Stellenwert, den die Werte Freiheit und Genuss nach der Krise haben werden. Die Hedonismus-These gehört zu den wenigen, die von der Mehrheit sowohl erwartet, als auch erwünscht wird: Mit 60 Prozent hält es die Mehrheit für wahrscheinlich, dass wir nach der Krise und den damit einhergehenden Freiheitseinschränkungen wieder mehr Wert auf Genuss legen werden – und 74 Prozent der Bevölkerung wünschen sich das auch. Dieser neue Genuss ist aber nicht mit dem der Spaßgesellschaft der 1990er-Jahre zu verwechseln. Die Schwerpunkte bei Luxus und Genuss werden sich verschieben: weniger Ich-bezogen, mehr geteilt. Weniger materialistisch, eher erlebnishungriger. Weniger verschwenderisch, dafür verantwortungsvoller und vorsorgeorientierter. Im Ergebnis ist das ein minimalistischer, entschleunigter und vor allem sozialerer Genuss.

- **Beginn vom Ende der Singularitätsgesellschaft:** Warum sozialer? Die Studie zeigt: Die Sehnsucht nach gesamtgesellschaftlichem, verantwortungsvollem Handeln ist groß. Wir befinden uns damit am Anfang vom Ende des Hyperindividualismus. Die Themen internationale Zusammenarbeit und lokale Gemeinschaften landen klar im Hoffnungsquadranten, während die Thesen, die sich um Eigennutz, Abgrenzung und Nationalstaatlichkeit drehen, allesamt weder erwünscht noch groß erwartet werden. Nur zehn Prozent wünschen sich, dass Menschen mit ähnlichem Einkommen oder ähnlicher Bildung mehr unter sich bleiben und sich von den Anderen abgrenzen – und auch nur 37 Prozent erwarten dieses Szenario. Dagegen wünschen sich 81 Prozent, dass internationale Zusammenarbeit wichtiger wird, weil ja ein Virus nicht vor Grenzen Halt macht – und für 64 Prozent ist das sogar sehr wahrscheinlich.
- **Genossenschaften gehört die Zukunft:** Wir haben bei der GIM dieses Spannungsfeld in einem qualitativen Deep Dive für die Finanzbranche erforscht. Ergebnis: Kooperativ agierende Genossenschaftsbanken (Volksbanken, Raiffeisenbanken etc.) genießen mehr Vertrauen sowohl als Großbanken als auch als Digitalkonzerne (Facebook, Amazon, Apple etc.). Der Boom genossenschaftlicher Werte ist insofern ein bisher noch viel zu wenig genutztes Potenzial vieler Genossenschaften. Das Vertrauen zu großen Konzernen ist seit der Finanzkrise tief erschüttert und kann sich wenig erholen. Gleichzeitig wird die von den großen US-amerikanischen Tech-Konzernen betriebene Kolonisierung aller Lebensbereiche vermehrt kritisch begegnet: „Schuster bleib bei deinen Leisten“ spricht es vielen aus der Seele, auch wenn das tatsächliche Verhalten manchmal eine andere Sprache spricht. Noch scheinen klassische Banken hier einen Vertrauensvorsprung zu genießen. Wie lange dieser anhält – siehe PayPal – bleibt offen.

Purpose zwischen Sinn und Sinnlichkeit

Ein Virus wie SARS-CoV-2 verändert nicht direkt unser Denken, dafür braucht es schon ein traumatisches Ereignis oder eine Therapie. Aber Corona kann der Anlass sein, selbst etwas zu ändern. Große Projekte entstanden oft in einer Stunde Null. Diese Krise bietet zahlreiche Gelegenheiten zur Gestaltung, weil es jetzt das ganze öffentliche Leben wieder zu erwecken gilt. Sie ist ein Innovations-Boost.

Foto: Stefan Zeitz

In Zeiten der Customer Centricity und der Purpose-driven Unternehmen, muss das Neue aber expliziter als bisher dem Menschen dienen. Das heißt: Das Thema der Innovation befindet sich selbst in einer Transformation, in einem Kulturwandel. Es reicht nicht mehr, der Innovativität wegen zu innovieren, es reicht nicht mehr im Sinne des Shareholder Capitalism der Beste, Schnellste und Größte zu sein. Allerdings tappen gegenwärtig einige in die Falle, den Purpose zu groß und zu ethisch zu denken. Das endet dann in einem neuen Feigenblatt, bei dem das eigene Verhalten der eigenen Haltung nicht mehr hinterherkommt.

Marken werden in Zukunft nicht mehr nachhaltig sein können oder nicht; nicht mehr einen Purpose haben oder nicht. Das wird alles zur Pflicht und nicht zur Kür. Aber sie müssen Konsumenten mehr denn je einen Grund liefern, weshalb sie sich für das Angebot entscheiden sollen – und das können dann eben auch Lebensfreude, Sinnlichkeit oder Mobilität sein. Es ist Unsinn und unglaublich, mit der eigenen Marke die Welt retten zu wollen oder dem Leben Sinn zu geben.

Zukunft gestalten mit 'Two-Steps-Ahead'

Statt zurück zum Weiter so, gilt es nun nach vorne zu schauen und mutig die Freiheit zur visionären Gestaltung dieses alten und zugleich neuen Normalen zu nutzen. Die Auswirkungen der Corona-Krise sind nicht in Gänze absehbar. Eines ist jedoch klar: Wir brauchen einen Kompass in der Krisenzeit und darüber hinaus. Die GIM-Wertestudie *Der schwarze Schwan* gibt die Orientierung, wie Marken in den nächsten Monaten und Jahren nachgesteuert werden müssen. Die zukunftsrelevanten Themen liegen auf dem Tisch und mit dem GIM-Ansatz 'Two-Steps-Ahead' beginnt in zwei einfachen Schritten der Schritt in eine erfolgreiche Zukunft. ■

Dr. Hannes Fernow

Die Studie können Sie herunterladen unter www.gim-foresight.com



■ Dr. Hannes Fernow ist Director von GIM Foresight. Er ist Keynote-Speaker, Buch-Autor und veröffentlichte in peer-reviewed Journalen. Er forscht und berät branchenübergreifend zu Serviceinnovationen, Brand Management und Zukunftsstrategien.