

Prof. Dr. Günter Silberer

Institut für Marketing und Handel

Georg-August-Universität Göttingen

Nikolausberger Weg 23

D-37073 Göttingen

Telefon: +49 551 39 7328

Fax +49 551 39 5849

e-mail: gsilber@uni-goettingen.de

Werteorientierung als Marketingtrend – strategische Ausrichtung der Produktinnovation

Zusammenfassung

Innovationen bedürfen einer sorgsamten Planung, zu der auch die Antizipation künftiger Interessen dient. Für eine solche Interessenorientierung spricht die Analyse und Prognose von Werteprioritäten, nämlich das Reichweitenargument (breite Wertefolgen), das Prognoseargument (vorhersagbarer Wertewandel) und das Kreativitätsargument (Werteorientierungen behindern keine Kreativität). Möglichkeiten einer Werteorientierung bestehen in allen Phasen des Innovationsprozesses: bei der Produktpositionierung, bei der Produktentwicklung, der Produktvermarktung und der Erfolgskontrolle. Diese Möglichkeiten werden zunehmend erkannt und genutzt. Der Marketingtrend geht in Richtung einer stärkeren Beobachtung von Werthaltungen der Stake Holder.

Summary

Innovations require thorough planning which involves anticipating future interests of consumers. Analyzing and predicting systems of values supports such an orientation towards interests. The pro arguments refer to range (values have broad effects), predictability (change in values is predictable) and creativity (value orientation does not constrain creativity). Possibilities for value orientation exist during all stages of the innovation process: when positioning or developing products, when marketing them and when assessing success. This article concludes with summarizing risks and benefits arising from a value oriented management of innovation. These possibilities are recognized more and more today. The marketing trend: revalorization of stake holders value orientations.

Schlüsselwörter

Werteorientierung
Produktinnovation
Innovationsmanagement
Strategische Kreativität
Werteforschung

Key Words

value orientation
product innovation
innovation management
strategic creativity
research in value orientation

1. Einleitung

Produktinnovation ist das Thema dieser Tage, und dieses Thema wird seine Bedeutung nicht verlieren. Schon lange steht gerade auch für die Unternehmen fest, daß der Erfolg eine unermüdliche Suche nach dem Besseren und somit nach dem Neuen impliziert. Doch das Neue ist per se kein Erfolgsgarant – im Gegenteil: Sehr viele neue Produkte können sich nicht durchsetzen. Die Flopraten sind in vielen Branchen recht hoch und deuten zugleich auf mehr oder minder große Fehlinvestitionen von Zeit, Energie und Geld hin. Zwar können wir aus Fehlern lernen. Doch muß der Blick auf evidente Fehler noch lange nicht erkennen lassen, worauf es künftig ankommt. Im Kern kommt es darauf an, die Kosten des Neuen für den Anbieter und die Akzeptanz des Neuen bei den Anwendern richtig einzuschätzen. Wie man vorgehen kann bzw. vorgehen sollte, wenn es darum geht, die auf Dauer angelegte Akzeptanz einer Produktinnovation möglichst richtig einzuschätzen bzw. so hoch wie möglich zu gestalten, wird hier als Frage aufgegriffen und beantwortet. Auf diese Weise wird zugleich ein elementarer Marketingtrend aufgezeigt, der darin besteht, daß die Werthaltungen der Stake Holder, allen voran der künftigen Produktverwender, eine deutliche Aufwertung erfahren.

2. Gründe und Ansatzpunkte für eine strategische Ausrichtung von Produktinnovationen

Innovationen verschlingen oft viel Zeit in den verschiedensten Phasen des Neuerungsprozesses: In der Entwicklungsphase, in der Einführungsphase, in der Anpassungsphase und schließlich in der Rücknahme- und Entsorgungsphase. Es bedarf daher eines langfristigen Planungshorizontes, was für strategische Entscheidungen typisch ist. Kennzeichen einer strategischen Ausrichtung ist des Weiteren der Blick für das Wesentliche, für die sogenannten Erfolgsfaktoren. Zu diesen Faktoren gehören auf der Anbieterseite die Entwicklungs- und Vermarktungskosten sowie der Rücknahme- und Entsorgungsaufwand, ggf. auch die Beseitigung unerwarteter, negativer Nebeneffekte, und auf der Abnehmerseite alle Größen, welche auf die Adoption sowie die wiederholte bzw. dauerhafte Nutzung der Neuerung Einfluß nehmen. Zu diesen Erfolgsfaktoren zählt die rechtzeitige und durchgängige Beachtung all dessen, worauf die potentiellen und tatsächlichen Nutzer der Neuerung, ggf. auch die Betroffenen, Wert legen, die sogenannte *Interessenorientierung*. Schauen wir in die Fachliteratur zum Thema Innovationserfolge und Innovationsmanagement, so wird schnell erkennbar, daß die Bedeutung einer Interessenorientierung nirgendwo in Frage gestellt wird

(z.B. Herrmann 1998 S. 19, Koppelman 2001 S. 141-181, Specht et al. 2002 S. 46-49). Sie ist aber noch immer nicht sehr gründlich bedacht und behandelt worden. Interessenorientierung ist vielleicht viel zu selbstverständlich, als daß sie zu besonderer Aufmerksamkeit anregen bzw. herausfordern könnte. Außerdem kommt hinzu, daß sich die meisten Autoren im Themenfeld des Innovationsmanagements bevorzugt für die Erfindung des Neuen und die Realisierung von Innovationen und dabei vor allem für organisatorische und technische Aspekte interessieren (s. z.B. Crawford 1994, Specht et al. 2002). Der Ausrichtung an den Interessen der Menschen, die Innovationen erwerben und verwenden sollen, aber auch jener, die mehr oder weniger stark von den Folgen der Neuerung betroffen sein werden, muß daher größere Aufmerksamkeit geschenkt werden – sei es in der Praxis, sei es in der Wissenschaft (Raffée & Wiedmann 1988).

3. Varianten einer Interessenkonzeption und Gründe für eine Werteorientierung im Innovationsmanagement

3.1 Varianten einer Interessenkonzeption

Interessen können für recht vielfältige Sachverhalte stehen. Es gibt somit auch vielfältige Varianten einer Interessenorientierung. Wir wollen hier jedoch nur einige wichtige Dimensionen einer Interessenlage ansprechen (vgl. Silberer 1991 S. 12-19):

- die Trägerschaft
- die Inhalte und
- der Zeitbezug.

(1) Zum Interessenträger: Interessen haben alle Menschen, nicht nur als Individuen, sondern auch als Gemeinwesen. Was der Einzelne für sich oder andere anstrebt, nennen wir individuelle Interessen. Werden Vorstellungen vom Wünschenswerten von mehreren Individuen als Gruppe oder als Organisation entwickelt, so ist häufig von Gruppeninteressen und Organisationszielen die Rede. Gibt es dagegen Vorstellungen von dem, was einer Gesellschaft dienlich ist, so können wir von gesellschaftlichen Interessen sprechen. Das Gemeinwohl kann hier eingeordnet werden, wenn es dem entspricht, was zumindest ein Großteil der Gesellschaftsmitglieder für diese als wünschenswert einstuft.

(2) Zum Interesseninhalt: Was Individuen, Gruppen, Organisationen oder ganze Gesellschaften als wünschenswert betrachten, kann mehr oder weniger konkret sein, kann

sich auf unterschiedliche Dinge beziehen und auch ganz unterschiedliche Adressaten im Auge haben. Konkrete Vorstellungen bezeichnen wir oft als Ziele, Absichten oder Bestrebungen, eher abstrakte Vorstellungen dagegen eher als Lebensentwürfe, strategische Stoßrichtungen und Oberziele. Was die Inhalte von Interessen betrifft, so sollen hier nur einige elementare Einteilungen aufgegriffen werden:

- Interessen, die sich auf Gegenstände beziehen und häufig als Präferenzen, Besitzwünsche und Bedarfe bezeichnet werden; zu denken wäre z.B. an Produktpräferenzen, Dienstleistungsbedarfe oder an die Nachfrage nach Immobilien.
- Interessen, die sich auf Verhaltensweisen beziehen, so z.B. Freizeitinteressen, Studierwünsche, präferiertes Einkaufsverhalten, Arbeitswünsche u. dgl.
- Interessen, die sich auf Ergebnisse, Erfolge, Zustände u. dgl. beziehen, wobei wir zwischen konkreten und abstrakten Zuständen unterscheiden können. Auf etwas Konkretes bezieht sich z.B. das Streben nach einer Einkommenserhöhung, nach Gesundheit als Folge einer medizinischen Behandlung und nach dem Wohlbefinden gegen Ende eines Erholungsurlaubs. Auf relativ abstrakte Zustände bezieht sich z.B. das Streben nach Sicherheit, Status, Erfolg, innere Ausgeglichenheit, sofern diese Kategorien nicht näher spezifiziert werden. Solche abstrakten Kategorien werden häufig als Werte, Werthaltungen, Wertvorstellungen oder Wertorientierungen bezeichnet (vgl. z.B. Rokeach 1973, Silberer 1991).

(3) Zum Zeitbezug: Mit dem Zeitbezug wollen wir eine weitere Spezifizierung des Zielinhaltes ansprechen und nicht die des Strebens selber. Ein langfristiges Ziel kann sich nämlich auf mehrere Dekaden beziehen, aber schon nach kurzer Zeit aufgegeben bzw. modifiziert werden. Ein Lebensziel, welches das ganze Leben betrifft, kann im Verlaufe der Adoleszenz sogar mehrfachen kurzfristigen Veränderungen unterliegen. Auch Wertorientierungen beziehen sich auf langfristig angelegte Sachverhalte oder zumindest auf langfristig zu erreichende Zustände, was einen Wertewandel, wie er sich gerade bei einschneidenden Veränderungen der Lebensumstände häufig einstellt, keineswegs ausschließt.

Angesichts dieser Ausdifferenzierung von Interessen, die sich noch leicht fortsetzen ließe, möchten wir auf die Ausgangsfrage zurückkommen: Welche Interessen sollten beim Innovationsmanagement von besonderem Interesse sein:

- eher individuelle, organisationale oder gesellschaftliche Interessen?
- eher gegenstands-, verhaltens- oder erfolgsbezogene Interessen?
- eher kurzfristige oder eher langfristige Interessen?

Unsere Antwort lautet: Im Regelfall sollten es Wertorientierungen sein! Gemeint sind damit vor allem allgemeine, langfristig angelegte Interessen, die sich als Zielwerte auf Erfolgzustände und als Instrumentalwerte auf elementare Stoßrichtungen bei der Zielerreichung beziehen und die auch unterschiedliche Trägerschaften aufweisen können wie z.B. die Unterteilung in Individualwerte (personal values) und Gruppen- bzw. gesellschaftliche Werte (social values) unmittelbar deutlich werden läßt. In dieser Werteorientierung sehen wir nun einen elementaren Marketingtrend, der auch unter anderem Namen, so z.B. unter Corporate Social Responsibility, firmiert.

3.2 Gründe für eine Werteorientierung im Innovationsmanagement

Unser Plädoyer für eine Orientierung an elementaren Interessenkategorien und unsere Diagnose eines entsprechenden Marketingtrends gründen sich auf drei Argumente: das Reichweitenargument, das Prognoseargument und das Kreativitätsargument (Silberer 1991 S. 3-5).

(1) das Reichweitenargument: Werteorientierungen beeinflussen die konkreten Ziele und Einstellungen, folglich auch Verhaltensweisen, aber nicht nur Verhaltensweisen in einem bestimmten Lebensbereich, sondern in allen Lebensbereichen. Sie prägen sogenannte Verhaltensmuster, die sich in allen wichtigen Bereichen zeigen, so z.B. im Freizeit-, Gesundheits-, Arbeits- und Ausbildungssektor und im Bereich der Kindererziehung (vgl. Thompson & Troester 2002, Silberer 1991 S. 89-109). Den Einfluß von Werthaltungen auf das Kauf- und Konsumverhalten sowie auf die Adoption von Neuerungen belegen recht zahlreiche Studien, (z.B. Allen 2001, Allen et al. 2002, Daghfour et al. 1999, Gröppel-Klein & Germelmann 2004 S. 194-195; Long & Schiffmann 2000, Schopphoven 1991, Zanger et al. 2004 S. 221-226). Die Streuung der Wertauswirkung ist jedenfalls recht breit, so daß wir von einer großen Reichweite der Werthaltungen sprechen können. Dies resultiert nicht nur aus der Beeinflussung konkreter Ziele und Einstellungen, sondern auch aus der Beeinflussung von Fähigkeiten und Ressourcen, die selbst wiederum das Verhalten in den verschiedensten Lebensbereichen beeinflussen (jedenfalls auch sog. Lebensstile; zum Lebensstilkonzept s. z.B. Holt 1997). Der Kompetenz- und Ressourceneffekt von Werthaltungen zeigt sich z.B.

darin, daß Werthaltungen die Entscheidungen der Eltern über die Ausbildung ihrer Kinder und später auch die Entscheidung der Kinder bei der Studien-, Berufs- und Arbeitsplatzfrage beeinflussen. Insofern gehen von den Werthaltungen sowohl unmittelbare als auch mittelbare Auswirkungen auf das Verhalten aus, die außerdem unterschiedlich lange Zeit in Anspruch nehmen können.

Wer nun über Innovationen nachzudenken und zu entscheiden hat und sich dabei nicht nur an objektspezifischen, konkreten Interessen wie z.B. Vorstellung der Kunden von interessanten Autos orientieren möchte bzw. soll, sondern an den Werteorientierungen der Gesellschaft, wird eher dazu neigen,

- übergeordnete Interessen ins Auge zu fassen,
- Zusammenhänge zwischen Interessen und Verhaltensweisen in den verschiedensten Lebensbereichen zu erkennen und dabei z.B. zu fragen, was aus neuen Interessen und Trends im Konsumbereich für den Arbeitsbereich erwachsen könnte und umgekehrt,
- und auch Zielkonflikte zwischen konkreten Interessen in diversen Lebensbereichen sowie zwischen konkreten Präferenzen und übergeordneten Wertorientierungen zu erkennen.

Allgemein gesprochen gibt die Werteorientierung dem Innovationsmanagement eine Chance, die Reichweite von Werthaltungen und Werteänderungen einzuschätzen und dabei den Blickwinkel für die relevanten Interessen der potentiellen Adopter zu weiten und deren Interessen als systemisches Konstrukt viel besser und viel genauer einzuschätzen.

(2) Das Prognoseargument: Da es bei Innovationen oft auf eine Betrachtung langer Zeiträume und somit auf eine möglichst gute Einschätzung von künftigen Interessen ankommt, spricht auch das Prognoseargument für die Werteorientierung. Eine Werteprognose läßt bessere Ergebnisse erwarten als eine Prognose konkreter, produkt- und verhaltensbezogener Präferenzen, und zwar aus folgenden Gründen:

a) Wertorientierungen weisen eine höhere Stabilität auf als konkrete Ziele oder Präferenzen. Begründung:

- Werte werden häufig tradiert bzw. weitergegeben, von Eltern an Kinder, von Erziehern und Lehrern an Jugendliche, von Ausbildern und Arbeitgebern an

junge Arbeitskräfte bzw. an Nachwuchskräfte; auch wenn bei konkreten Präferenzen wie z.B. Kleider-, Haarschnitt- und Konsumtrends der Wunsch besteht, sich von der älteren Generation abzuheben, können dennoch deren Werthaltungen adoptiert werden, ohne daß hierin ein Widerspruch gesehen werden muß.

- Werte weisen per se eine höhere Stabilität auf als objektspezifische Präferenzen oder bereichsspezifische Ziele, zumindest gegen Ende und nach Ablauf der sogenannten Adoleszenzphase, also in einer Zeit, in der die Werthaltungen eines Menschen als elementare Zielkonzeption erst richtig herausgebildet sind.
- Werte beeinflussen die Kompetenzen und Ressourcen eines Menschen, z.B. Werte in der Ausbildungszeit und im Rahmen seiner beruflichen Karriere. Und diese Kompetenzen und Ressourcen wirken selbst wieder stabilisierend auf die Werteorientierung zurück, weil Werte nicht nur Verhaltensräume schaffen, sondern Verhaltensräume auch Werte (das Wünschenswerte muß nämlich eine gewisse Realisierungschance besitzen – hängen die Trauben „zu hoch“, werden sie nämlich als „sauer“ deklariert).

b) Wertewandelstendenzen lassen sich besser prognostizieren als die Veränderung spezifischer Präferenzen bezogen auf den gleichen Zeithorizont. Begründung:

- Werte bilden sich in formativen Jahren heraus und unterliegen danach in der Regel keinen großen Veränderungen mehr (Inglehart 1977 S. 23, 1980).
- Werte der jüngeren und älteren Erwachsenen spiegeln Knappheitslagen in ihrer Kindheit und im Jugendalter wieder, und zwar elementare Knappheiten, die Grundbedürfnisse eines jeden Menschen wie Freisein von körperlichen Leiden, sichere Zukunft, Zugehörigkeitsempfindungen, Zuwendung und Wertschätzung durch andere betreffen (ebda).
- Änderungen von Wertprioritäten im Erwachsenenalter gehen mit grundlegenden Veränderungen der Lebenssituation einher, so z.B. eine steigende Wertschätzung von Leistung und Verteilungsgerechtigkeit mit dem Eintritt ins Berufsleben, eine steigende Wertschätzung von Gesundheit und sicherer Zukunft nach der Gründung einer Familie, oder eine steigende Wertschätzung der Selbstverwirklichung in jener Zeit, in der Kinder das Haus verlassen haben

und auf eigenen Füßen stehen und/oder in einer Zeit, in der das Ende der aktiven Berufstätigkeit naht (Silberer 1991 S. 119-155).

Für die relativ hohe Zuverlässigkeit einer langfristigen Werteprognose ist es über die Kenntnis dieser Zusammenhänge hinaus von zentraler Bedeutung, daß

(1) die Knappheitslagen in der Adoleszenz relativ gut zu bestimmen und deren Wirkungen auf die Werte im Erwachsenenalter außerordentlich „nachhaltig“ bzw. „anhaltend“ sind und

(2) auch die elementaren Veränderungen im Erwachsenenleben relativ gut vorhersehbar sind, jedenfalls besser vorhersehbar als die Ursachen jener Änderungen, die im Bereich der spezifischen Interessen, z.B. der Moden, weitaus häufiger stattfinden.

Damit ist nicht gesagt, daß es keine unvorhersehbaren Änderungen in den Lebensumständen der Menschen durch gravierende Ereignisse geben kann. Die Erfahrung zeigt, daß es solche Ereignisse immer wieder gibt und daß diese auch immer wieder die Werthierarchien der Menschen verändern können. Dennoch: Aus den besagten Gründen sind Werteprognosen, die auf einer Analyse und einer Prognose von Wertewandelsursachen basieren, immer mit einem deutlich geringeren Prognoserisiko behaftet als Vorhersagen spezifischer Interessen bzw. spezifischer Präferenzen. Dies allein erklärt schon den Umstand, daß Prognosen spezifischer Interessen meist weitaus kürzere Zeithorizonte wählen als Wertewandelsprognosen. Die Tendenz zum längerfristigen Denken allein wäre schon Grund genug, dem Innovationsmanagement eine Werteorientierung zu empfehlen.

(3) das Kreativitätsargument: Jeder Innovation liegt eine kreative Leistung zugrunde. Deshalb befaßt sich die Fachliteratur des Innovationsmanagements immer auch mit dem Kreativitätsaspekt, insbesondere mit der Frage, wie Kreativität gefördert bzw. stimuliert werden kann (z.B. Hauschildt 2004 S. 408-437, Koppelman 2001 S. 291-300). So hilfreich bewährte Kreativitätstechniken auch sind, so riskant wäre es, die sonstigen Bedingungen für Kreativität aus dem Auge zu verlieren, so z.B. die Kritik von Menschen, deren Äußerungen aus Neid, Mißgunst und dem Verhaftetsein am Althergebrachten geprägt sind. Zu den postulierten Kreativitätshemmnissen kann aber allein schon die Formulierung der Aufgabe zählen. Je spezifischer die Aussagen darüber sind, welche Funktionen oder Aufgaben eine Innovation erfüllen soll, desto größer ist die Gefahr, daß kreative Leistungen gehemmt bzw. gebremst werden, d.h. mehr als möglich dem Denken in traditionellen Problemlösungen

verhaftet bleiben. Diese Überlegungen gelten auch für jene Vorgaben, die das Verwenderinteresse betreffen, dem die gesuchte Innovation besser dienen soll als bisherige Lösungen. Deshalb macht es auch einen grundlegenden Unterschied, ob spezifische Interessen potentieller Adopter „vorgegeben“ werden oder allgemeine, eher weit gefaßte Interessenkategorien, ob z.B. gesagt wird, das neue Pkw-Modell soll schöner, schneller, leichter und sicherer sein, oder ob die Vorgabe lautet, daß das neue Auto in Sachen Leistung, Spaß und Ökologie einen wesentlichen Fortschritt darstellen solle. Deshalb eröffnet die Vorgabe von Wertorientierungen weitere und größere Spielräume für kreative Leistungen als ein Pflichtenheft, in dem spezifische Wünsche und Interessen des potentiellen Nutzers aufgeführt sind. Aus denselben Gründen sollte stets auch überlegt werden, ob das Ergebnis einer kreativen, aber dennoch zielführenden Innovation vorab umrissen werden sollte. Es macht nämlich selbst bei der Vorgabe offener Wertekategorien einen Unterschied, ob bei der anvisierten Problemlösung eine Richtung dergestalt angegeben wird, daß es sich um ein Produkt (z.B. einen Pkw), um eine Dienstleistung (z.B. ein Mix aus Mobilitätsdienstleistungen) oder gar um Lösungen handeln soll, die der ins Auge gefaßte Bedarfsträger für sich selbst erstellen kann (z.B. Mobilität durch Fitness, Spaziergänge oder Rad fahren). Sind also Innovationen gefragt, so sollten mit der Vorgabe von Problemlösungsarten und Anforderungen der potentiellen Anwender (Interessenkategorien) ganz bewußt und sorgsam umgegangen werden. Werteorientierungen bremsen die Kreativität ganz sicher nicht, ganz im Gegenteil: Da sie als offene Kategorien alles andere als konkret sind, fordern sie kreative Leistungen geradezu heraus!

4. Zur Werteorientierung in einzelnen Phasen des Innovationsprozesses

Nachdem Gründe für ein wertorientiertes Innovationsmanagement herausgearbeitet worden sind, geht es nun darum, konkrete Ansatzpunkte dieser Werteorientierung in den wichtigsten Phasen des Innovationsmanagements und damit auch die konkrete Ausgestaltung eines elementaren Marketingtrends aufzuzeigen (vgl. Silberer 2001). Dabei wollen wir auch eine Lücke schließen, die in den Beiträgen zum Wertorientierungs-Management noch immer klafft (s. hierzu Dlugos & Weiermair 1982, Raffée & Wiedmann 1988, Silberer 1991).

4.1 Positionierung der Produktinnovation im Werteraum

Welche Positionierung eine Innovation im Werteraum einnehmen sollte, ist ganz am Anfang des Innovationsprozesses zu klären. Um diese wichtige Aufgabe meistern zu können, bedarf es eines schrittweisen Vorgehens. Wir unterscheiden dabei vier wichtige Stufen:

(1) die Bestimmung des relevanten Werteraums: Welche Werte welcher Menschen sollen bei den geplanten Innovationen Beachtung finden? Die Antwort auf diese Frage hängt von den ins Auge gefaßten Zielgruppen und den dort relevanten Werten ab. Ob es sinnvoll ist, zunächst die Zielgruppen und dann deren Werte zu bestimmen oder erst die Werte einer Gesellschaft und danach die Zielgruppen, sei dahin gestellt. Jedenfalls ist es selbst dann nicht ganz einfach, den relevanten Werteraum zu definieren, wenn die Zielgruppen bereits fest stehen. Es gibt nämlich viele Ansatzpunkte und Varianten bei der Bestimmung eines Werteraumes. Unterschiedliche Versuche, Werte einzuteilen und Wertsysteme zu formulieren, finden sich u.a. in

- der Philosophie (z.B. Spranger 1965),
- der Soziologie (z.B. Kluckhohn & Strodtbeck 1961),
- der Psychologie (z.B. Maslow 1954, Rokeach 1973),
- der Politologie (z.B. Inglehart 1977, 1980, 1985),
- der Organisationsforschung (z.B. England 1967, 1971, 1976) und
- der Marketingforschung (z.B. Vinson, Scott & Lamont 1977, Silberer 1991, Gröppel-Klein & Germelmann 2004, Zanger et al. 2004)

(2) die Wertemessung und die Bestimmung von Wertetrends: Nach der Bestimmung des relevanten Werteraumes erlauben zeitpunktbezogene Wertemessungen, die Wertegewichtungen und die Wertebeziehungen untereinander näher zu bestimmen. Kommen Längsschnittstudien hinzu, lassen sich ggf. mehr oder weniger starke Wertetrends ausmachen: Wertekonstanz, Werteverfall und Wertaufwertungen bei einzelnen Werten. Da Innovationen i.d.R. nicht auf den Abschluß neu gestarteter Wertewandelsstudien warten können, müssen sie auf bereits verfügbare Längsschnitte zurückgreifen. Dabei wird man in der Regel feststellen müssen, daß die wenigen Längsschnitte immer nur bestimmte Ausschnitte aus dem relevanten Werteraum abdecken und außerdem Zweifel an der Validität der Wertemessungen angebracht werden müssen (ein Beispiel hierfür wäre die Auswertung des Europarometers bei Inglehart

1977 und 1985). Ein Messinstrument, das mehrere Werthaltungen mißt und positive Ergebnisse bei einer Kreuzvalidierung vorweisen kann, findet sich bei Silberer (1991 S. 43-51).

(3) die Prognose des zukünftigen Werteraums: Auf der Grundlage von Längsschnittstudien, z.B. Wertepanels, und guten Theorien zum Wertewandel in der Gesellschaft (s. dazu oben Punkt 3.2) kann der relevante *zukünftige Werteraum* bestimmt werden, auf den es im Innovationsgeschehen ganz entscheidend ankommt. Elementaren Aussagen der Wertewandelstheorien zufolge wären solche Längsschnittstudien besonders hilfreich, die zwischen einzelnen Kohorten unterscheiden, die in unterschiedlichen Lebensverhältnissen oder Knappheitslagen aufgewachsen sind und sich außerdem in vergleichbaren Lebenslagen oder Phasen des Lebenszyklus befinden. Kohortenanalysen dieser Art wären besonders geeignet, theoriegeleitete bzw. prognostisch wertvolle Anhaltspunkte für den Wertewandel in der Zukunft oder die Werteprioritäten in der Zukunft zu liefern.

Eine Prognose des zukünftigen Werteraumes lebt jedoch in ständiger Unsicherheit: sie muß mit unerwarteten Änderungen der Lebensumstände und demzufolge mit unerwarteten Werteänderungen rechnen. Dies impliziert eine fortgesetzte Wertebeobachtung, auch dann, wenn die erste Prognose abgegeben ist und schon zur Entwicklung einer Innovation geführt hat.

(4) die Positionierung der geplanten Innovation i.e.S.: Steht der relevante Werteraum in seiner künftigen Ausprägung fest, so kann anhand der Suche nach elementaren Wertedimensionen (per MDS, Faktorenanalyse oder Korrespondenzanalyse) die Anzahl der Wertedimensionen bzw. die Anzahl der Werteraumdimensionen ggf. begrenzt werden. (Ein Beispiel für die Reduktion des Werteraums auf zwei Dimensionen – Openess vs. Conservation und Self-enhancement vs. Self-transcendence - liefern Burrough & Rindfleisch 2002 p. 359.) Im nächsten Schritt sind dann die bereits am Markt befindlichen Problemlösungen, die „Innovationen von gestern“, in diesen Werteraum einzutragen und jene Positionen zu bestimmen, welche die geplante Innovation einnehmen könnte bzw. einnehmen sollte. Diese Soll-Position zeichnet sich dadurch aus, daß sie im Werteraum eine *bessere* Position einnimmt als bekannte Problemlösungen, wenn es um Fortschritt geht, oder daß sie im Werteraum eine *andere* Position einnimmt, wenn es nur um die Differenzierung im

Wettbewerb geht. Ist die Soll-Position im Werteraum gefunden, kann mit der Entwicklung konkreter Vorstellungen und mit den Vorarbeiten bei der Entwicklung einer Innovation begonnen werden. In welche Richtung solche Arbeiten dann gehen, hängt aber nicht nur von der Positionierung im Werteraum ab, sondern auch von dem Gewicht, das den Wertedimensionen im einzelnen beigemessen wird.

Ein Beispiel für die werteorientierte Entwicklung eines neuen Autos lieferte Mercedes Benz in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Neu war nicht nur das Interesse an Wertetrends, sondern auch der Versuch, den relevanten Werteraum zu erweitern und das Angebotsprogramm um neue Produktvarianten zu bereichern. Zur klassischen Wertedimension „Leistung, Sicherheit, Fortschritt“ kamen zwei weitere Wertedimensionen hinzu; „Individualität, Spaß, Mobilität“ und „Wirtschaftlichkeit, Umweltverträglichkeit“. Mit neuen Modellen wie dem SLK, der A-Klasse und dem Smart wurden Werteraumpositionen besetzt, die der klassischen Dimension und damit dem positiven Image von Mercedes Benz zwar immer noch Rechnung tragen, aber nun auch den neuen Werten „Individualität, Spaß“ und „Wirtschaftlichkeit, Umweltfreundlichkeit“. Der Erfolg dieser Positionierung von Neuerungen war und ist heute noch recht groß, immerhin so groß, daß viele Konkurrenten inzwischen ähnliche Programmweiterungen vorgenommen haben (vgl. dazu z.B. den „neuen Mini“ und den "Einser“ bei BMW).

4.2 Umsetzung der Positionierung im Werteraum in Produktkonzepte und Entwicklungsvorgaben

Nach der Positionierung einer Produktinnovation im Werteraum bedarf es einer Entwicklung konkreter Vorstellungen bezüglich der Art und Weise der Innovation – ob als Produkt, als Dienstleistung, als Produktbündel, als Service-Bündel oder als Produkt-Service-Bündel – und dann auch bezüglich der Merkmale dieser Innovation bzw. dieser Innovationen. Hier ist nun weitaus mehr Kreativität gefordert und auch erlaubt als in der vorangegangenen Phase der Innovationspositionierung, wobei die Werteposition eine Art „strategische Begrenzung“ für die kreativen Leistungen darstellt. Wie oben schon ausgeführt wurde, liefern Werte und Wertepositionen allerdings weniger strenge Begrenzungen für kreative Leistungen als konkrete Funktionsvorgaben, wie sie auch als konkrete Abnehmer- und Anwenderpräferenzen formuliert sein können (vgl. Koppelman 2001 S. 141-181).

Auf dem Weg von der Wertepositionierung hin zum Produktkonzept bzw. zum Konzept, das die Merkmale einer Innovation etwa in der Form eines Pflichtenheftes spezifiziert, können

unterschiedlich viele Zwischenstufen eingelegt werden. Wir wollen dabei zwei Stränge unterscheiden:

Strang 1: die Art und Weise der Innovation (z.B. Produkt oder Dienstleistung) ist vorgegeben

Strang 2: die Art und Weise der Innovation ist *nicht* vorgegeben

In diesen beiden Strängen kann dann in unterschiedlich vielen Stufen oder Phasen vorgegangen werden:

Einstufiges Vorgehen: direkte Übersetzung der Werteposition bzw. der Wertevorgaben in Produktionsvorgaben bzw. Innovationsmerkmale (value-attribute-deployment) (vgl. dazu die Ausführungen zum Means-End-Konzept bei Herrmann 1998 S. 135-138)

Zweistufiges Vorgehen: zunächst erfolgt eine Übersetzung der Werteposition in konkretere Anwenderpräferenzen oder Teilnutzenwerte aus Anwendersicht (value-preference-deployment, value-utility-deployment), danach die Übersetzung der Präferenzen oder Teilnutzen in konkrete Merkmalsvorgaben bzw. in ein konkretes Pflichtenheft (preferences-attribute-deployment, utility-attribute-deployment).

Werden mehrere Arten einer Innovation ins Auge gefaßt, dann liegt Strang 2 vor und dann kann für jede Innovationsart oder -richtung sowohl das einstufige Vorgehen als auch das mehrstufige Vorgehen praktiziert werden. Das mehrstufige Vorgehen hat den Vorteil, daß die Herleitung der Produkt- bzw. Innovationskonzepte besser nachvollzogen werden kann. Liegen einzelne Produkt- bzw. Innovationskonzepte vor, dann geht es darum, die erfolgversprechendsten Konzepte auszuwählen. Hier kann auf das einschlägige Wissen in Sachen Konzepttests zurückgegriffen werden. Im Falle einer wertorientierten Konzeptentwicklung wäre jedoch zu bedenken, daß die Konzepttests mit allen relevanten Zielgruppen, vor allem aber mit allen Vertretern der relevanten Wertesegmente durchgeführt werden. Findet ein Akzeptanztest nur mit wenigen Auskunftspersonen statt, dann ist es hilfreich zu wissen, welche Wertepreferenzen diese Personen haben und ob sich diese in die Interessenlage anderer Wertesegmente hineinversetzen können.

4.3 Zum wertorientierten Innovationsmarketing

Soll eine Innovation in der Markteinführungsphase und danach erfolgreich sein, muß nicht nur die gesamte Produktpolitik, also Produktkern, Markierung, Produktinformation und Service, mit der gewählten Wertepositionierung übereinstimmen, sondern auch die

Preispolitik, die Distribution und die Kommunikation. Will ein Pkw ein „Volkswagen“ im wahrsten Sinne des Wortes sein, der sich durch Zuverlässigkeit und Bezahlbarkeit auszeichnet, dann muß dies nicht nur für das Produkt, sondern auch für den technischen Service gelten. Er muß auch für die Arbeiter, die dieses Auto herstellen, bezahlbar sein. Die Wertepositionierung soll sich dann auch in der Kommunikationspolitik widerspiegeln – in der Werbung, in der Pressearbeit, in Verkaufsgesprächen und letztlich auch in der Mund-zu-Mund-Werbung. Diese Forderung impliziert jedoch nicht, daß die Werbung stets alle Wertedimensionen ansprechen muß. Ein solches Vorgehen könnte viel zu aufwendig sein und außerdem sehr belastend und langweilig wirken. Die Marketingpraxis zeigt, daß die Betonung einzelner Wertedimensionen in der Werbung zur Profilierung beitragen kann. Greifen wir drei Beispiele aus dem Pkw-Marketing heraus: Mercedes Benz, BMW und Audi beachten allesamt die Dimension „Leistung, Zuverlässigkeit“, die Dimension „Fahrspaß/ Ästhetik“ und die „Umweltfreundlichkeit/Wirtschaftlichkeit“, letztere wird allerdings je nach Modellreihe ganz unterschiedlich gewichtet. Alle drei Anbieter tragen der ersten Wertedimension im Rahmen der Produktgestaltung voll Rechnung, hoffen auf Resonanz in den Medien und auf Bestätigung in den vergleichenden Warentests. In der (bezahlten) Werbung werden aber unterschiedliche Akzente gesetzt, ähnlich der Akzentuierung in den jeweiligen Slogans:

- Mercedes Benz: „Die Zukunft des Automobils“; dieser Slogan soll Fortschritte auf allen drei Wertedimensionen signalisieren (Leistung, Spaß, Umweltfreundlichkeit).
- BMW: „Freude am Fahren“; hiermit betont BMW die Dimension „Spaß, Genuß, Freude“ und überläßt es den anderen Instrumenten, den guten Grund für diese Freude am Fahren, nämlich das gute, schöne, agile und leistungsstarke Auto glaubhaft zu vermitteln.
- Audi: „Vorsprung durch Technik“; diese Maxime haben sich auch die Konkurrenten auf die Fahne geschrieben, doch nur Audi betont diese Wertedimension explizit und gezielt, im technischen Fortschritt bei den Produkten und in der Werbung! So lange sich die Testergebnisse, die Erfahrungen der Käufer, der Slogan, die Werbebotschaften und nicht zuletzt die Mund-zu-Mund-Werbung gegenseitig unterstützen und der Vorsprung durch Technik außer Frage steht, auch in seinem Beitrag zum Fahrspaß und ökofreundlichen Niedrigstverbrauch der Modelle, ist die Harmonie aller drei

Wertdimensionen „Leistung, Fahrspaß“ und „Umweltfreundlichkeit“ nicht gefährdet.

4.4 Wertorientierte Erfolgskontrolle

Der im Innovationsprozess richtig gewählte Werteraum, die richtige Positionierung der Innovation in diesem Werteraum, die gelungene Umsetzung der Werteposition in konkrete Angebote, in andere Marketinginstrumente und schließlich eine Checklist für die Erfolgskontrolle können im Zeitablauf ihre Rolle als Erfolgsfaktoren verlieren. Gründe dafür sind: ein Wertewandel in der Gesellschaft und in den Zielgruppen, eine Veränderung jener Wünsche und Vorstellungen, die die Umsetzung von Werten in konkrete Angebote und Marketingmaßnahmen betreffen und schließlich auch Veränderungen der Ziel- bzw. Wertegruppen in ihrer quantitativen Bedeutung und in ihrem Nachfrageverhalten. Auch die Glaubwürdigkeit einer Werteposition kann leiden, z.B. dadurch, daß das Unternehmen an anderer Stelle gegen eigene Grundsätze verstößt, daß der Fortschritt ganz neue Erwartungen und Benchmarks induziert hat und daß auch die Ansprüche der Tester und der Medien gestiegen sind, so daß die Absatzkommunikation des Anbieters und die „autonome Kommunikation“ auf den Märkten nicht mehr harmonieren. All dies sind Gründe für eine Kontrolle der gewählten Wertorientierung.

Die Gefahr der psychischen und technischen Obsoleszenz einer Werteposition wird immer bestehen, und sie wird mit dem Zeitablauf eher ansteigen. Da es nicht immer möglich oder sinnvoll sein dürfte, auf mehr oder weniger unerwartete Trendbrüche mit Innovationen aufzuwarten, die den neuen Prioritäten besser entsprechen, sollten ggf. notwendige wertorientierte Modifikationen von ehemaligen Innovationen ins Auge gefaßt werden. Besonders einschneidend sind Trendbrüche, welche die Akzeptanz einer mehr oder weniger „jungen Innovation“ reduzieren. Deshalb könnten z.B. Schubladenpläne für solche nachteiligen Veränderungen des Werteraums entwickelt werden, um im Falle des Falles aufgrund der Schubladenpläne mit einem „Relaunch“ Zeit zu gewinnen und die Akzeptanz der neuen Positionierung am Markt schneller als andere zu erreichen.

5. Zusammenfassung: Der Trend zum wertorientierten Innovationsmanagement

Die Chancen eines wertorientierten Innovationsmanagements sind in erster Linie darin zu sehen, daß die nachhaltige Akzeptanz gesichert und die Kosten, die mit hohen Flopraten einher gehen, reduziert werden. Deshalb wird das wertorientierte Innovationsmanagement

als Marketingtrend an Bedeutung gewinnen. Eine Werteorientierung setzt im Vergleich zur traditionellen Orientierung an konkreten, fokussierten Interessen der potentiellen Adopter gewisse Dinge voraus, die vielfach erst noch geschaffen werden müssen. Wenn dies nicht oder nur unzureichend gelingt, wird das werteorientierte Innovationsmanagement künftig nicht jene Bedeutung erreichen, die ihm gebührt. Drei elementare Voraussetzungen einer Erfolg versprechenden Werteorientierung und damit einer vollen Entfaltung des entsprechenden Marketingtrends seien abschließend heraus gestellt:

(1) die Informationsversorgung: Bislang fehlt es an einer Werteforschung, die auf Dauer bzw. auf einen Längsschnitt angelegt ist, sich um nachweisliche Validität (d.h. Aussagekraft der Ergebnisse) bemüht, auf die volle Breite des Werteraums ausgelegt ist und nicht nur nationale, sondern auch globale Wirtschaftsräume abdeckt. Eine solche Werteforschung wäre durchaus realisierbar und für einzelne Unternehmen auch bezahlbar, wenn sie sich zu diesem Zwecke zusammenschließen. Die Panelforschung im Konsumgüterbereich liefert in dieser Richtung durchaus erfolgreiche Beispiele.

(2) die Werteorientierung als Innovation: Die Orientierung an Werten ist für die meisten Unternehmen etwas Neues, Ungewohntes. Neue Kompetenzen sind erforderlich, u.a. im Umgang mit Werteanalysen, bei der Erstellung von Werteprognosen, bei der Produktpositionierung im Werteraum, bei der Umsetzung von Wertepositionen in Konzepte und beim Controlling der Werteorientierung. Ein aufgeschlossenes Management, eine Einweisung von Marktforschungs-, Innovations- und Marketingteams und die Hilfe von außen können die Einführungskosten allerdings begrenzen. Und wenn ein Management sich immer für Innovationen ausspricht, muß es auch selbst zu Neuerungen bereit sein. Es muß bereit sein zum werteorientierten Management, auch dann, wenn es dies in den eigenen Lehr- und Wanderjahren nicht kennen gelernt hat.

(3) die Vorliebe für das Konkrete: Eine Werteorientierung muß mit mentalitätsbedingten Vorbehalten oder gar Abwehrhaltungen rechnen. Die meisten Menschen lieben das Konkrete („Da weiß man, was man hat!“); man kann es sich vorstellen, man kann es leicht bezeichnen und mit anderen ohne weiteres darüber sprechen, weil man sofort verstanden wird. Beim Abstrakten dagegen, und Werteorientierungen stehen für das Abstrakte, ist dies ganz anders. Das Abstrakte wird deshalb auch gerne mit „grauer Theorie“ gleichgesetzt, vergleichbar mit hochhängenden oder gar hochtrabenden Trauben und somit mit dem „Sauren“, sprich mit

dem weniger Nützlichen. Die Praxis kennt sehr wohl eine Wertorientierung, die allerdings verstanden wird als das Bemühen, so viel wie möglich in Geldeinheiten zu bewerten, so z.B. Unternehmen, Unternehmensteile, Anlagen, Markenrechte, Kunden usw., und diese Werte zu steigern. Diese Werte und der Erfolg in Form von Gewinn und Rentabilität sind allen geläufig. Dieser Art klassischer Wertorientierung sei auch nichts in den Weg gelegt, im Gegenteil! Doch wer Werte in diesem klassischen Sinne schaffen will, tut gut daran, sich auch für die Wurzeln dieser Werte, nämlich für die Werthaltungen aller Beteiligten und Betroffenen zu interessieren.

Literatur/References

- Allen, M. W., Ng, S. H. & Wilson, M. (2002). A functional approach to instrumental and terminal values and the value-attitude-behaviour system of consumer choice, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 36 (2002), No 1/2, pp. 111-135
- Allen, M. W. (2001). A practical method for uncovering the direct and indirect relationships between human values and consumer purchases, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 (2001), No 2, pp. 102-120
- Crawford, C. M. (1994). *New Products Management*, 4th Ed., Burr Ridge, Ill. – Boston, Mass. – Sydney
- Burroughs, J. E. & Rindfleisch, A. (2002). Materialism and Well-Being: A Conflicting Values Perspective, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 29 (Dec. 2002), pp. 348-370
- Daghfous, N., Petrof, J. V. & Pons, F. (1999). Values and adoption of innovation: a cross-cultural study, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16 (1999)No 4, pp. 314-331
- Dlugos, G. & Weiermair, K. (eds.) (1982). *Management under Differing Value Systems*, Berlin – New York: de Gruyter
- England, G. W. (1967). Organization Goals And Expected Behaviour of American Managers, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 10 (1967), No. 2, pp. 107-117
- England, G. W. (1971). *Personal Values Questionnaire*, Minneapolis, University of Minnesota, Industrial Relations Center
- England, G. W. (1976). *The Manager and his Values: An International Perspective From the United States, Japan, Korea, India, and Australia*, Cambridge, Mass.

- Gröppel-Klein, A. & Germelmann, C. (2004). „Genügsamkeit“ oder „Hang zum Luxus?“. Werte und ihre Bedeutung für das Konsumentenverhalten, in: Wiedmann, K.-P. (Hg.). Fundierung des Marketing. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse als Grundlage einer angewandten Marketingforschung, Wiesbaden, S. 177-203
- Hauschildt, J. (2004). Innovationsmanagement, 3. Aufl., München
- Herrmann, A. (1998). Produktmanagement, München
- Holt, D. B. (1997). Poststructuralist Lifestyle Analyses: Conceptualizing the Social Patterning of Consumption in Postmodernity, in: Journal of Consumer Research, Vol. 23 (March 1997), pp. 326-350
- Inglehart, R. (1977). The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics, Princeton, N. J.
- Inglehart, R. (1980). Sozioökonomische Werthaltungen, in: C. Graf Hoyos, W. Kroeber-Riel, L. von Rosenstiel & B. Strümpel (Hg.). Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, München, S. 409-419
- Inglehart, R. (1985). New Perspectives on Value Change. Response to Lafferty and Knutsen, Savage, and Böltken and Jagodzinski, in: Comparative Political Studies, Vol. 17 (1985), No. 4, pp. 485-532
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. J. (1961). Variations in Value Orientations, Evanston, Ill. – Elmsford, N.Y.
- Koppelman, U. (2001). Produktmarketing, 6. Aufl., Berlin – Heidelberg – New York etc.
- Long, M. M. & Schiffmann, L. G. (2000). Consumption values and relationship: segmenting the market for frequency programs, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 17 (2000), No 3, pp. 214-232
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality, New York – Evanston – London
- Raffée, H. & Wiedmann, K.-P. (1988). Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis, in: MARKETING Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10. Jg. (1988), Heft 3, S. 198-210
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values, New York – London

- Schopphoven, M. (1991). Values and Consumption Patterns: A Comparison between Rural and Urban Consumers in Western Germany, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 25 (1991), No 12, pp. 20-35
- Silberer, G. (1991). *Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen*, Stuttgart
- Silberer, G. (2001). Marketing für Nahrungs- und Genußmittel, in: Tscheulin, D. & Helmig, B. (Hg.). *Branchenspezifisches Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten*, Wiesbaden, S. 683-703
- Spranger, E. (1914, 1965). *Lebensformen. Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit*, 1. Aufl. 1914; neu bearbeitete 2. Aufl. 1921; Taschenbuchausgabe von 1965, München – Hamburg
- Specht, G., Beckmann, C. & Amelingmeyer, J. (2002). *F & E-Management. Kompetenz im Innovationsmanagement*, 2. Aufl., Stuttgart
- Thompson, C. & Troester, N. (2002). Consumer Value Systems in the Age of Postmodern Fragmentation: The Case of the Natural Health Microculture, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 28 (March 2002), No 4, pp. 550-571
- Vinson, D. E., Scott, J. E. & Lamont, L. M. (1977). The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behaviour, in: *Journal of Marketing*, Vol. 41 (1977), No. 2, pp. 44-50
- Zanger, C., Baier, G. & Gaus, H. (2004). Wertesysteme und Automobilkauf: Eine empirische Untersuchung, in: Wiedmann, K.-P. (Hg.). *Fundierung des Marketing. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse als Grundlage einer angewandten Marketingforschung*, Wiesbaden, S. 205-230

