1. Einleitung

Ausgangssituation, Fragestellungen und Aufbau der Arbeit

Wer mit leichtem Gepäck reisen will, ruft die Wetterprognose ab und lässt dann überflüssige Pullis oder Jacken zu Hause. Schwieriger ist es schon, wenn Eltern darüber entscheiden müssen, ob sie ihr Kind auf eine staatliche oder private und ob auf eine Regel- oder Montessorischule schicken sollen. Sie holen vielleicht Informationen und Rat bei verschiedenen Personen ein und treffen schließlich eine Entscheidung, von der sie hoffen, dass sie hinsichtlich der weiteren Entfaltung von Eignungen, Neigungen und Möglichkeiten des Kindes besonders günstig ist.

Sicherheiten gibt es dabei keine, aber eine umsichtige, aufgeschlossene und sowohl rationale als auch empathische Entscheidungsfindung erhöht die Chance, einen guten Weg zu wählen.

Bei den meisten Entscheidungen ‚tun wir nicht lang rum'. Aber es kommt auch laufend zu Entscheidungen, bei denen das Bedürfnis besteht, mittels zusätzlicher Indizien Unsicherheiten zu reduzieren und so ‚mehr zu wissen'.
Dabei ist ‚Wissen' auf das beschränkt, was derzeit verfügbar ist – Wissen zur Zukunft im Sinn von gesicherter Erkenntnis gibt es nicht.

Deutlich wird ein Spannungsfeld, in dem sich diese Arbeit aufhält und das jeder aus der Alltagserfahrung kennt: Einerseits ist es unmöglich, jenseits von Naturgesetzen, also dem Zerschellen eines Weißbierglases, das auf einen Marmorboden knallt, zukünftige Entwicklungen mit Zuverlässigkeit und Präzision vorherzusagen. Zu vielfältig sind die Einflüsse, zu überraschend ergeben sich neue Konstellationen und zu unkalkulierbar und paradox verlaufen menschliche Regungen.

Andererseits ist die Fähigkeit, wahrscheinliche Situationen und realistische Möglichkeiten zu erkennen, unter verschiedenen Personen unterschiedlich ausgeprägt: Die als Beispiel genannten Eltern bitten nicht irgendwen um Rat, sondern vielleicht Freunde, die die in Frage kommenden Schulen einschätzen können und bei denen sie gleichzeitig Gespür dafür vermuten, was den Eigenschaften und zukünftigen Umständen ihres Kindes entsprechen könnte.

Das Problem, weit reichende Entscheidungen treffen zu müssen, deren Auswirkungen erst in einigen Jahren unter Parametern relevant werden, die heute unklar sind, betrifft Privatpersonen ebenso wie die Politik, Verwaltung, Nicht-Regierungsorganisationen, Verbände und Unternehmen.
Die Auseinandersetzung mit der Zukunft, z.B. mit demographischen Entwicklungen, erfolgt dabei vielfach mit mathematischen und ökonometrischen Methoden.

Ergänzt wird solches Vorgehen durch verschiedenste Ansätze der Trend- und Zukunftsforschung, die nicht zuletzt versuchen, zukünftige Bedürfnisse und Wünsche der Bürger oder Konsumenten zu erschließen. Dabei vermischt sich im privatwirtschaftlichen Kontext die Auseinandersetzung mit zukünftigen Bedürfnissen vielfach mit dem Erforschen von gegenwärtigen und generellen Erwartungen – entsprechend häufig kommt es zu Schnittstellen und Überschneidungen von Trend- und Zukunftsforschung, Marktforschung und Motivforschung.
In diesem Umfeld der Untersuchung von Konsummustern und möglichen Veränderungen von Konsumpräferenzen und Marktbedingungen sind auch die Fragestellungen deutlich geworden, denen sich die vorliegende Arbeit widmet.

1.1 Was wollen die Kunden morgen? Die Bedeutung der Auseinandersetzung mit zukünftigen Kundenerwartungen am Beispiel von Audi

Die Bedeutung der Auseinandersetzung mit möglichen bzw. wahrscheinlichen zukünftigen Geschehnissen und Kundenerwartungen wird am Beispiel von Audi präzisiert. Manche Konstellationen sind dabei mit Charakteristika von Audi oder der Automobilindustrie verknüpft.

Gleichzeitig lassen sich so aber Muster aufzeigen, die – teilweise variieren die Vorzeichen erheblich - ebenfalls für andere Unternehmen und über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge hinaus gelten.

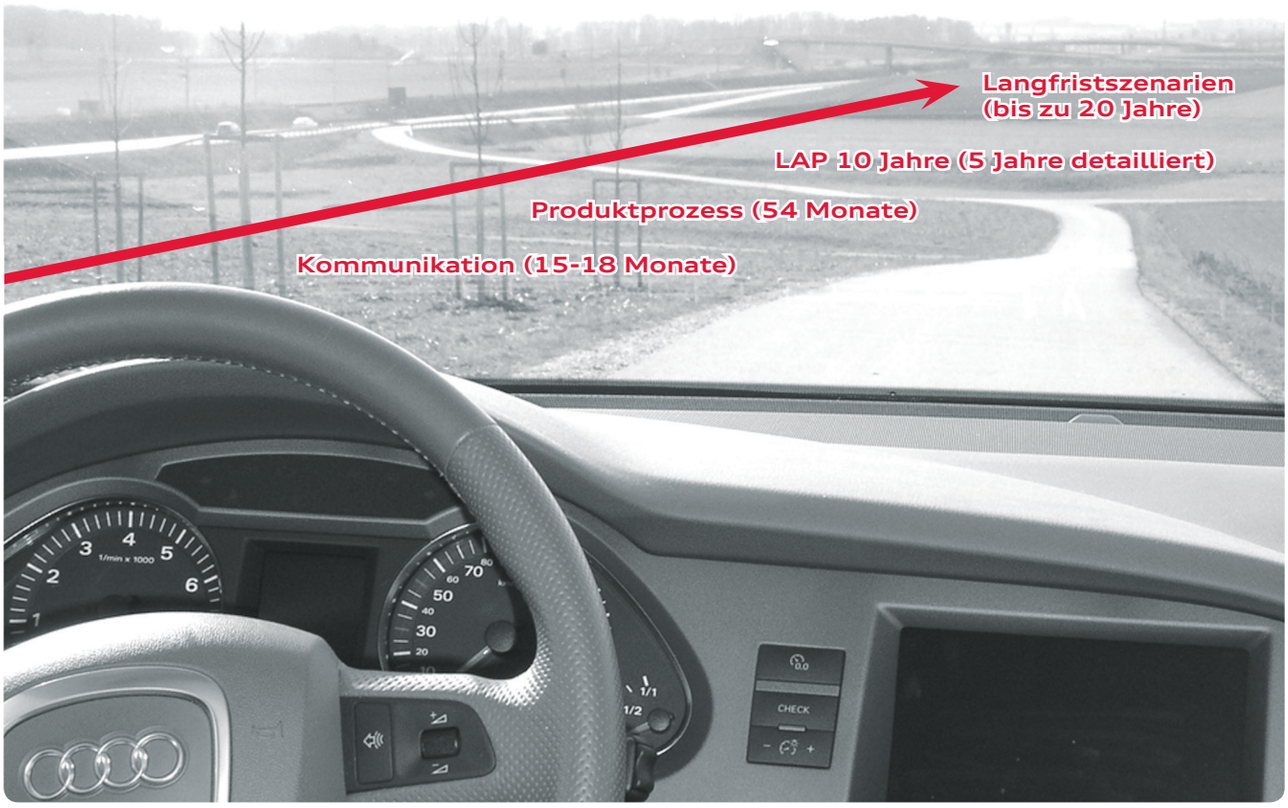

Abb. 01: Zeitlicher Vorlauf in der Automobilindustrie am Beispiel von Audi (eigene Darstellung)

Zu Audi: Als Hersteller hochpreisiger Autos hängt der Erfolg gerade auch davon ab, dass Produkte, Services und Marke nicht nur als qualitativ hochwertig, sondern als attraktiv und zeitgemäß bzw. darüber hinaus sogar als zukunftsweisend wahrgenommen werden. Entsprechend bietet der Kontext der Markt- und Trendforschung von Audi ein Anschauungs- und Erfahrungsumfeld in einem Unternehmen und in einer Branche, für die die oben skizzierte Auseinandersetzung mit zukünftigen Kundenerwartungen und Marktbedingungen von großer strategischer Bedeutung ist.

Ein wesentlicher Faktor, weshalb es notwendig ist, Kundenerwartungen zu kennen und sich bereits heute auf mögliche bzw. als wahrscheinlich erscheinende Veränderungen dieser Erwartungen einzustellen, ist der lang dauernde Entstehungsprozess der Produkte sowie die Zeitspanne, über die hinweg sich die Produkte im Markt befinden: Der Produktplanungsprozess erstreckt sich in der Automobilindustrie über fünf bis sieben Jahre, wobei im Fall von Audi einer frühen grundsätzlichen Konzeptionsphase ein Produktprozess folgt, der verschiedene Meilensteine enthält, die sich über 54 Monate verteilen. Dieser Ablauf führt dazu, dass beispielsweise 2011 Autos auf den Weg gebracht werden, die 2017 auf den Markt kommen und dann sieben Jahre lang produziert werden.

Fahrzeugkonzepte oder Gestaltungsfragen, über die 2011 entschieden wird, sollen dementsprechend auch im Jahr 2023 noch für Neuwagenkäufer und über diesen Zeitraum hinaus für Gebrauchtwagenkäufer attraktiv sein.

Dieser Prozess bestimmt über Investitionen, die insgesamt pro Modell meist im oberen neun- oder unteren zehnstelligen Bereich liegen.

Der Produktplanungsprozess umfasst verschiedene Felder des Planungs- und Strategieprozesses, die die Abbildung versucht, am Beispiel von Audi zu veranschaulichen. Hierzu gehört die langfristige Absatzplanung (LAP), die insgesamt für zehn Jahre und dabei detailliert für fünf Jahre erstellt wird. Unregelmäßig werden zudem Langfristszenarien erhoben, die versuchen, bis zu 20 Jahre in die Zukunft zu blicken. Schließlich ist ein wesentlicher Bestandteil des Produktplanungsprozesses der oben genannte Produktprozess. Mit der späteren Markteinführung und damit dem Produktplanungsprozess wiederum gekoppelt ist der Kommunikationsprozess, der sich über 15-18 Monate erstreckt und in dem Positionierungsfelder und Botschaften definiert werden und darauf aufbauend PR-Strategien, Werbekampagnen, Messeauftritte und Sponsoringkonzepte entwickelt werden.

Markt- und Trendforschung als strategische Wissens- und Beratungsbasis

Als strategische Wissens- und Beratungsressource, die von verschiedenen Bereichen und Abteilungen wie der Produktstrategie, der Markenentwicklung, der technischen Entwicklung, der Designabteilung, dem Produktmarketing, den internationalen Vertriebsgesellschaften, den Kommunikations- und Werbeabteilungen und teils auch direkt

vom Vorstand genutzt wird, verfügt die AUDI AG über eine Markt- und Trendforschungsabteilung, die zur Marken- und Kundenstrategie gehört.

Zum Tätigkeitsspektrum der Markt- und Trendforschung gehört die quantitative wie qualitative Untersuchung der Erfahrungen, Erwartungen und Wahrnehmung der Kunden zu Produkt, Marke, Handel und Kommunikation sowie verschiedene Markt- und Trendstudien, die sich mit Veränderungen der Kundenbedürfnisse und Marktbedingungen sowie zu erschließenden Marktpotenzialen auseinandersetzen. Ziel ist es, diese Erkenntnisse so zu den relevanten Fachbereichen zu transferieren und die jeweiligen Prozesse so zu beeinflussen, dass zur Zufriedenheit und Begeisterung gegenwärtiger und zukünftiger Kunden und damit zum Geschäftserfolg von Audi beigetragen wird.

1.2 Mit wem reden? Die Befragtenauswahl als wichtiger Hebel und Optimierungspotenzial bei Studien zu zukünftigen Kundenerwartungen und Konzepten

1.2.1 Die Thematik am Beispiel von Markt- und Trendforschungsstudien von Audi

Generell spielt sowohl bei quantitativen als auch qualitativen Studien die geeignete Befragtenauswahl eine entscheidende Rolle. Meist wird versucht, die soziodemographische Verteilung im Zielmarkt abzubilden. Zu sehr vielen Themen lässt sich auf diese Weise eine geeignete Befragtenzusammenstellung vornehmen und Erhebungen und Beobachtungen unter marktrepräsentativ ausgewählten Kunden bieten zu vielen Fragestellungen eine gute Wissensbasis. Allerdings implizieren manche weit in die Zukunft reichende Entscheidungen und noch nicht im Markt befindliche Konzepte, dass Unsicherheit bzgl. der Veränderung von Marktbedingungen und Kundenerwartungen besteht; hier kommen Fragestellungen des gesellschaftlichen Wandels und der Trendforschung ins Spiel.

Beispielhafte Fragestellungen

Folgende Fragen sind beispielhaft für Themen, die nur schwer abzuschätzen sind und bei denen marktrepräsentative Befragungen nur relativ begrenzte Aussagekraft versprechen:

- Wie entwickelt sich Premium bis 2030?
- Wie gestaltet sich Elektromobilität im Alltag 2025?
- Inwiefern wollen Kunden spezielle E-Designkonzepte?
- Wie dominant und selbstbewusst soll der nächste A3 ‚blicken', um in ein paar Jahren als stilsicher wahrgenommen zu werden?
- Welche Kommunikationsbotschaften des Q3 sind glaubwürdig, relevant und spezifisch, wenn sie 2012 ausgestrahlt werden?
- Inwiefern verändert sich der Einfluss von Nachhaltigkeitsaspekten auf Kaufentscheidungen in den nächsten 10 Jahren?
- Welche Servicekonzepte begeistern im nächsten Jahrzehnt aufgeschlossene und reflektierte Premiumkunden, die wenig Zeit haben?

Das Problem der Befragtenauswahl wird auch an folgendem Beispielfall deutlich, der aus der Praxis der Markt- und Trendforschung von Audi stammt und das genannte Optimierungspotenzial, das zur Themensetzung dieser Arbeit führte, illustriert: Im Jahr 2006 wurde eine Kundenstudie zum Audi A1 durchgeführt, der sich zu diesem Zeitpunkt noch knapp vier Jahre vor seiner Markteinführung befand. Ziel war es, zu diesem Modell Statements von modernen und nicht zuletzt im Hinblick auf Gestaltungsthemen aufgeschlossenen und gleichzeitig anspruchsvollen potentiellen Kunden zu erheben.

Um solche Personen als Teilnehmer zu gewinnen, wurden Kunden aus dem Kleinwagensegment rekrutiert, die dem postmodernen Milieu gemäß der Sigma-Milieu-Verortung angehörten (vgl. Sigma Milieus, Online-Dokument vom 7. August 2010). Obwohl die Verortung wohl sachgemäß erfolgte, waren die identifizierten Studienteilnehmer viel durchschnittlicher und weit weniger modern und ästhetisch reflektiert, als Bettina Bernhardt (Koordinatorin der Audi Trendforschung zwischen 2005 und 2007), die dieses Studienprojekt leitete, sich erhofft hatte. Bernhardt zog hieraus den Schluss, dass der Ansatz, Befragte zu komplexen Zukunftsthemen mittels Milieu-Indikator zu identifizieren, nicht ausreichen würde, um geeignete Gesprächspartner für komplexe Studien zu neuen Konzepten zu finden.

Dabei soll erwähnt werden, dass es sich bei Milieu-Systemen wie dem von Sigma oder Sinus um Modelle der Lebensstilsegmentierung handelt, die die Gesellschaft in ca. 10 Wertecluster einteilen; diese Einteilung basiert auf reflektierten soziologischen Erkenntnissen, so dass dieses Konzept vielen anderen Lebensstilsegmentierungsmodellen überlegen ist und der Milieu-Indikator aufschlussreiche quantitative Betrachtungen zu größeren (Kunden-) Gruppen ermöglicht.

Allerdings, so die geschilderten Erkenntnisse von Bettina Bernhardt und auch weitere Überlegungen, die unter 4.5.4 angeführt werden, ist der Milieu-Indikator zu wenig trennscharf, wenn er als Screener nach besonders anspruchs-

vollen Personenprofilen funktionieren soll.
Dies ist auch nicht seine originäre Aufgabe: Vielmehr besteht diese darin, Wertorientierungen und Einstellungen innerhalb des abgesteckten Milieu-Systems einzuordnen und nicht Personen mit speziellen Fähigkeiten zu identifizieren.

Studienformate, bei denen der Einsatz von Trend Receivern in Frage kommt

Die genannte Studie ist eine unter vielen Situationen der Praxis der Markt- und Trendforschung von Audi, bei der Optimierungspotenzial im Hinblick auf die Befragtenauswahl besteht. Als Weg der Optimierung solcher Studien werden im Lauf dieser Arbeit der Begriff der Trend Receiver und Strategien für Trend Receiver Studien entwickelt; dabei werden Trend Receiver als Personen definiert, die in einem bestimmten Bereich schwache Signale und Veränderungen weit überdurchschnittlich früh erkennen und hinsichtlich des Entwicklungspotenzials differenziert und feinfühlig einschätzen (vgl. 4.).

Um die Relevanz des Themas für den Beispielfall Audi besser einschätzen zu können, wird im Folgenden skizziert, zu welchen Themen und im Rahmen von welchen Studienformaten eine Auswahl von Gesprächspartnern empfehlenswert erscheint, die teilweise davon abweicht, den heutigen Absatzmarkt abzubilden. Dabei hilft ein Blick auf Studien, die im Zeitraum 2006 bis 2009 durchgeführt wurden.
Die nachfolgende Aufstellung (siehe Abb. 02) nennt die Studien der Markt- und Trendforschung von Audi, die qualitative Befragungen enthielten.

Es zeigt sich eine Bandbreite von teils recht unterschiedlichen Studienformaten: Zum einen sind dies als ‚Ethnografien' bezeichnete Studien zu Nachfolgemodellen, Derivaten und Neumodellen. Im Rahmen dieses Studienformats werden Kunden von Audi und Wettbewerbern besucht, die Aufschluss bieten können, welche Eigenschaften ein zu entwickelndes Modell haben sollte; wird beispielsweise der nächste A3 entwickelt, wird mit gegenwärtigen A3-Kunden und aber auch Fahrern eines 1er BMWs oder einer Mercedes A-Klasse o. Ä. gesprochen.

Die Interviews, die sich über 2-3 Stunden erstrecken, betreffen sowohl Aspekte des Fahrzeugs als auch die familiäre und berufliche Situation, das Freizeitverhalten, den Freundeskreis, die Motive, Träume, Ängste und Ziele sowie Konsummuster der Gesprächspartner. Diese Gespräche, die sowohl am Auto als auch in der Wohnung des Befragten stattfinden, geben Aufschluss über die Lebensumstände der Kunden des jeweiligen Fahrzeugsegments und teilweise auch über modell- und markenspezifische Präferenzen und Eigenheiten. Dabei erscheint es überlegenswert, einen Teil der Gespräche mit Personen durchzuführen, an denen sich Veränderungen von Kundenerwartungen früh zeigen. Dies kann nützlich sein, um die Produktentwicklung auf Basis solcher Erkenntnisse zu beeinflussen. Ein zusätzlicher Aspekt ist, dass meist aus Kostengründen nur ein Teil der Interviews gefilmt wird. Da allerdings gerade diese Filminterviews für den späteren Erkenntnistransfer zentral sind, da sich so die Lebenswelten und Wünsche der Kunden sehr lebendig gegenüber Designern und Entwicklern oder auch der Kommunikationsabteilung vermitteln lassen, wäre es vorteilhaft, schon im Vorfeld besser einschätzen zu können, welche Befragten wohl besonders interessant sind.

Nicht nur die Befragtenauswahl, sondern auch die Verteilung der Filminterviews ließe sich so optimieren: Entweder steigt der inhaltliche Output der Studie oder es können Kosten gespart werden, indem die Befragtenzahl gesenkt wird, da die einzelnen Gesprächspartner dichtere Erkenntnisse ermöglichen.

Ein mindestens ebenso gewichtiges Studienformat, bei dem qualitative Befragungen durchgeführt werden, sind Studien zu einzelnen Themen und Zielgruppen, zu denen zusätzlicher Erkenntnisbedarf besteht und deren zunehmender Einfluss auf Marke und Märkte vermutet wird. Beispielsweise wurde im Jahr 2008 eine Studie zu den Erwartungen, die Frauen an Service und Kommunikation stellen, durchgeführt und im Rahmen der Studie „Car Concierge" wurden Potenziale und Grenzen einer individuellen Kundenbetreuung sowie aufkommende Servicephänomene untersucht. Meist geht das Ziel solcher Studien deutlich darüber hinaus, den Status Quo im Markt zu illustrieren; vielmehr sollen diese Studien helfen, sich verändernde Marktbedingungen und Kundenerwartungen differenzierter zu verstehen und schwache Signale neuer Geschäftsmöglichkeiten besser einschätzen zu können. Werden im Rahmen solcher Studien Interviews durchgeführt, erscheint es sinnvoll, Personen auszuwählen, die mit den Veränderungsprozessen besonders gut vertraut sind und entsprechend das Neue besser erkennen bzw. verdeutlichen als zufällig oder nach Kriterien der Marktrepräsentativität ausgewählte Personen. Ein Beispiel für eine Studie, die den Versuch unternahm, mögliche Entwicklungen der nächsten 20 Jahre zu eruieren, ist die Studie „Premium 2020/2030", an der das in dieser Arbeit vorgestellte Konzept beteiligt wurde und die als eine der Fallstudien aus der Audi-Praxis beschrieben wird (siehe 6.2).

Ein weiteres Feld von Studien zu Zukunftsthemen und zukünftigen Konzepten, die durch die Befragtenauswahl optimiert werden können, sind sogenannte Länderstudien. Diese versuchen, spezifische Dynamiken mancher Absatzmärkte besser zu verstehen und sich früh mit möglichen

Studien, die durch den Einsatz von Trend Receivern optimiert werden können

- **„Ethnographien“ zu Nachfolgermodellen, Derivaten und Neumodellen**
  - 2006: A1 - Studie
  - 2007: A3 - Coupé (D, UK), A3 - ESV (D), Q7 (D, I, USA) → 167 In-Home-Interviews
  - 2008: R8 - Ethnographie (D, USA und UK) → 105 In-Home-Interviews

- **Studien zu Trends, Zielgruppen und relevanten Einzelthemen**
  - 2006: Jugend und Automobil: Veränderungen in der Jugendkultur in Bezug auf das Automobil
  - 2007: The Future US Luxury Consumer: „Cool Brands“ - Was macht Marken cool ?
  - 2008: Semiotische Analyse zur Sportlichkeit der Zukunft, Female Force, Car Concierge
  - 2009: Premium 2020 / 2030

- **Länderstudien**
  - 2005 - 2008: Trendstudien in Südkorea, China, Indien, USA und Russland

- **Statische Clinicen / qualitativer Befragungsteil**
  - Konzeptclinicen (etwa 39 Monate vor SoP): ca. 2 Clinicen pro Jahr; pro Clinic meist ca. 14 Fokus Gruppen
  - Produktclinicen (etwa 27 Monate vor SoP): ca. 2 Clinicen pro Jahr; pro Clinic meist ca. 8 Fokus Gruppen
  - Marketingclinicen (etwa 11 Monate vor SoP): ca. 1 Clinic pro Jahr; pro Clinic ca. 8 Fokus Gruppen

→ Gesamtvolumen 1 - 2 Mio. € pro Jahr für qualitative Studien bzw. Studienteile

Abb. 02: Studienformate aus der Praxis der Markt- und Trendforschung von Audi im Zeitraum 2006-2009, die durch den Einsatz von Trend Receivern optimiert werden können (eigene Darstellung)

Veränderungen in den jeweiligen Ländern auseinander zu setzen. Es liegt nahe, dort das Gespräch mit Personen zu suchen, die sich heute schon auf Phänomene einstellen und Veränderungsprozesse wahrnehmen, die erst in ein paar Jahren ins Bewusstsein der Bevölkerungsmehrheit gelangen.

Ein wichtiger Teil der Tätigkeit der Markt- und Trendforschung von Audi sind Car Clinics. Dies sind Studien, bei denen die Kundenwahrnehmung von Nachfolgemodellen, Derivaten oder neuen Konzepten im Wettbewerbsumfeld des jeweiligen Modells erhoben wird. Hierzu werden meist 200 oder 300 Personen quantitativ zu ihrer Designwahrnehmung und Preisbereitschaft befragt. Gleichzeitig werden Fokus Gruppen durchgeführt, die Audi helfen, zu verstehen, durch welche Fahrzeugaspekte welche Reaktionen ausgelöst werden. So wird die Kundenbewertung mit Einzelstatements, Metaphern, Diskussionsdynamiken, Beobachtungen und Argumenten greifbarer. Hier erscheint eine Ergänzung von marktrepräsentativen Befragungen ratsam, da Befragte mit höherer ‚Zukunftskompetenz’ helfen können, nicht nur den Status Quo zu betrachten, sondern mögliche Veränderungen der Kundenwahrnehmung zu thematisieren, die in den verbleibenden Jahren bis zur Markteinführung eines bestimmten Modells erfolgen könnten.

Dabei steigt der Bedarf, mit Personen zu sprechen, die sich in mögliche Entwicklungen der kommenden Jahre hineindenken können, wenn die Markteinführung zeitlich noch weit entfernt ist und wenn es um Modelle geht, die es im Markt noch nicht gibt.

Wie der Beispielfall der Studie „Premium 2020/2030“ zeigt, wird das Studienformat der Car Clinics als mögliches Anwendungsfeld von Trend Receiver Studien im Lauf dieser Arbeit relativ umfangreich thematisiert: Im 6. Kapitel werden Fallstudien zu einer A1-Marketingclinic, einer A3-Produktclinic sowie einer Q3-Produktclinic dargestellt.

Die hier genannten Studienformate erläutern die mögliche Relevanz des in dieser Arbeit untersuchten Themas für den Beispielfall der AUDI AG. Dabei sind diverse weitere Anwendungsfelder in Rahmen ähnlicher oder aber auch hiervon abweichender Studienformate vorstellbar: Zukünftige Angebote und Betreuungsformate von Finanzdienstleistungen, sich verändernde Wünsche junger Mitarbeitergenerationen, aufkommende Aspekte führender Architektur und Handelsräume und sonstiger Unternehmensbauten, zukünftige Corporate Social Responsibility Standards, an Attraktivität gewinnende Felder des Sponsoring, Wandel der Rolle von Marken in der Konsumkultur usw.

Dass im Fall von Audi durchaus ein betriebswirtschaftlicher Hebel gegeben ist, lässt sich ergänzend dadurch andeuten, dass pro Jahr 1 bis 2 Mio. Euro für qualitative Studien oder Studienteile ausgegeben wird (Studienbudgets ohne Kosten für Projekt betreuende Mitarbeiter, Infrastruktur etc.).

Der Einsatz dieser Mittel kann teilweise durch die Befragtenauswahl optimiert werden; freilich betrifft dieses Optimierungspotenzial nur einen Teil der Studienkosten.

Dies bezieht sich allerdings ja nur auf die Ausgabenseite - welcher mögliche Nutzen dem gegenüber steht, lässt sich nur schwer quantifizieren. Denn hierfür müsste nach jeder erfolgten Studie bewertet werden, wie viel Mehrwert entstanden ist bzw. inwieweit letztlich Absatzerfolge und Deckungsbeiträge beeinflusst wurden. Grundsätzlich kann der Nutzen erheblich sein: Dies gilt insbesondere, wenn es gelingt, durch die Auseinandersetzung mit idealen Gesprächspartnern weit reichende Entscheidungen positiv zu beeinflussen und mögliche aufkommende Geschäftspotenziale bzw. Gefahren früher und differenzierter ins Bewusstsein des Unternehmens zu rücken.

1.2.2 Die aus dem Problem der Identifikation geeigneter Teilnehmer bei Studien zu zukünftigen Konzepten resultierenden Fragestellungen dieser Arbeit

So sehr die Themen und Studienformate auch variieren, so ergeben sich dennoch grundsätzliche Fragestellungen, die bei unterschiedlichen Studien zu Zukunftsthemen und zukünftigen Konzepten bestehen - dies gilt auch jenseits der hier als Beispiel dienenden Audi-Themen. Folgende drei Fragestellungen prägen solche Studien und fungieren entsprechend als Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit:

1. **Wer sind die idealen Befragten bei Studien zu Zukunftsthemen und zukünftigen Konzepten ?**

2. **Wie lassen sich diese Personen finden ?**

3. **Wie soll der Dialog mit diesen Personen gestaltet werden ?**

Dabei nehmen im Rahmen dieser Arbeit die ersten beiden Forschungsfragen das größere Gewicht ein.

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Reflexion der gegebenen Forschungssituation einer Industriepromotion

Die Untersuchung des Themenkomplexes idealer Gesprächspartner bei Zukunftsthemen bzw. zukünftigen Konzepten ist Teil einer Kooperation zwischen einer Hochschule und einem Wirtschaftsunternehmen, nämlich der Universität Erlangen-Nürnberg und der AUDI AG. Diese Situation einer Industriepromotion bietet außergewöhnliche Erkenntnismöglichkeiten. Gleichzeitig ist es wichtig, die Implikationen eines solchen Forschungssettings im Hinblick auf den Erkenntnisprozess zu reflektieren.

Schließlich treten durchaus Fragen in den Raum: Bleibt wissenschaftliche Freiheit erhalten, wenn ein Industrieunternehmen ein Studienprojekt finanziert ? Werden die Ergebnisse vorgegeben oder beeinflusst, um bereits gegebenen Zielen der jeweiligen Firma zu entsprechen ? Setzt ein Industriedoktorand eine Marken- und Unternehmensbrille auf, so dass ihm die Fähigkeit abhanden kommt, die gegebene Fragestellung umsichtig und unvoreingenommen zu bearbeiten ? Werden schließlich Texte und Ergebnisse veröffentlicht, die von den PR-Standards eines Konzerns unabhängig sind ?

Diese Fragen führen zu Prinzipien wissenschaftlicher Vorgehensweise, an denen sich diese Arbeit orientiert und die nun gerade auch im Hinblick auf die gegebene Rahmensituation einer Industriepromotion bei Audi thematisiert werden sollen.

Beobachtende Teilnahme ?

Teilnehmende Beobachtung bedeutet, dass der Forscher soweit möglich Teil des zu untersuchenden Kontexts wird, um so weitestgehend ungefilterte und unverfälschte Erkenntnisse zu erlangen. Gängigerweise wird als frühes Beispiel dieser Methode die Forschung von Frank Hamilton Cushing angeführt, der 1879-1884 bei den Pueblo-Indianern im US-Bundesstaat New Mexico lebte (vgl. Green 1990) und sukzessive integriert wurde. Ein solches Vorgehen – Roland Girtler bezeichnet es als „Königin unter den Methoden der Feldforschung“ (vgl. Girtler 2009) birgt die Schwierigkeit bzw. den Spagat, einerseits Teil des jeweiligen Kontexts zu werden und sich andererseits einen objektiven, unabhängigen Blick zu erhalten.

Inwieweit handelt es sich bei der Forschungssituation der vorliegenden Arbeit um eine beobachtende Teilnahme ?

Die Parallele hinkt insofern, als nicht die Lebens- und Arbeitskultur der Mitarbeiter der AUDI AG oder der Markenstrategie oder Markt- und Trendforschung von Audi im Fokus der Forschung steht; vielmehr geht es um den Themenkomplex der Identifikation und Befragung idealer Gesprächspartner bei Studien zu zukünftigen Konzepten, die am Beispiel von Audi behandelt wird. Um die Fragestellung profund untersuchen zu können und verschiedene die Forschungsfragen betreffende Umstände und Konstellationen differenziert bewerten zu können, kommt allerdings dem Teil-Werden große Bedeutung zu - in dieser Hinsicht trifft die Einordnung als beobachtende Teilnahme durchaus zu.

Im Fall der vorliegenden Arbeit und Forschungssituation wurde der Verfasser im Lauf der Zeit voll in die Arbeit der Markt- und Trendforschung und Markenstrategie von Audi integriert. So wurde eine Kenntnis der Abläufe und betrieblichen Frage- und Aufgabenstellungen möglich, die außerhalb nicht hätte entstehen können. Auch konnte es nur zur Einbindung des Themas in verschiedene größere und kostenintensive Studienprojekte der Markt- und Trendforschung von Audi kommen, weil ein Vertrauens- und Kollegenverhältnis entstanden war. Und nicht zuletzt ermöglichte die Wahrnehmung des Verfassers als zu-Audi-gehörend sowie die häufige Präsenz im Unternehmen, dass Interviews mit 26 Audi-Führungs- und Fachkräften – darunter verschiedene Bereichsleiter, ein Vorstandsmitglied sowie diverse Abteilungsleiter - geführt werden konnten. Diese Gespräche wären einem von Audi unabhängigen Forschungsprojekt wohl nur in ungleich geringerem Umfang ermöglicht worden.

Gleichzeitig gehen mit einem solchen Eingebundensein in Arbeits- und Projektkontexte persönliches Involvement, Sympathien, Freundschaften sowie Identifikation mit dem Unternehmen einher. Umso mehr gehört es daher zur Aufgabenstellung, dies zu reflektieren und sich um einen objektiven Blick auf die gegebene Situation zu bemühen. Dies wurde gerade auch vom Betreuer dieser Arbeit fortwährend unterstützt, der immer wieder auf die Notwendigkeit hinwies, einerseits die Fragestellungen möglichst weit gehend und umfassend anhand der Situation der AUDI AG zu untersuchen und andererseits aber Audi eben als Beispielsituation, sozusagen als Vehikel, zur Behandlung der generellen Thematik zu sehen.

Explorativer und induktiver Forschungsprozess

Die gegebene Situation der Industriepromotion ergab einen Bezugsrahmen und ein relativ konkretes Problem, dessen Lösung durch den Forschungsprozess erhofft wurde. Dass sich diese Arbeit dabei am Prinzip eines möglichst ergebnisoffenen Forschungsprozesses orientiert, entspricht nicht nur dem wissenschaftlichen Anspruch, sondern war ebenso Teil der Erwartungen von Audi als Projekt finanzierendes Unternehmen. Einem explorativen und induktiven Prozess folgend wurden die verschiedenen Bausteine dieser Arbeit erst im Lauf der Zeit entwickelt und die Vorgehensweise war zunächst offen. So kam es zu verschiedenen Wendungen im Erkenntnisprozess.

Nachvollziehbarkeit und Transparenz

Im Hinblick auf die Audi-Vertretern gegenüber dargelegten Ergebnisse wurde lediglich besprochen, inwieweit strategische und geheime Studieninhalte der auf Audi Studien basierenden empirischen Teile aus der vorliegenden Arbeit herausgehalten werden müssen. Da allerdings der eigentliche Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ja nicht die Aussagen der identifizierten Personen zu den jeweiligen Fragestellungen sind, sondern vielmehr die Fragen, was für Personen befragt werden sollten, wie sich diese finden lassen und wie der Dialog idealerweise gestaltet werden sollte, erwiesen sich diese Geheimhaltungsangelegenheiten als nahezu unproblematisch. Lediglich in Bezug auf eine als illustrierendes Beispiel angeführte Erkenntnis aus einer Studie wurde eine Modifikation des Textes nötig.
In keiner Weise jedoch wurden die Prozesse oder Ergebnisse von den Verantwortlichen auf Audi-Seite ‚zensiert' oder versucht, die Tonalität und Aussagen der vorliegenden Abhandlung zu beeinflussen. Obwohl von den Verantwortlichen der Abteilung Markenstrategie angenommen wurde, dass verschiedene methodologische Erkenntnisse dieser Arbeit auch für Wettbewerber der AUDI AG von Interesse sein könnten, wurde das Bemühen nicht in Frage gestellt, einen differenzierten und anschaulichen Beitrag zur fachlichen Diskussion und Erkenntis zu leisten. Entsprechend wird versucht, die Ergebnisse so klar und nachvollziehbar wie möglich darzulegen. Aus diesem Grund werden auch Einzelschritte, Misserfolge und Lernprozesse der Praxisanwendungen im Rahmen der Audi-Studien in den Empirie-bezogenen Kapiteln möglichst umfassend wiedergegeben.

Allgemeine Relevanz der Ergebnisse

Das Problem der Auswahl idealer Gesprächspartner zu zukünftigen Konzepten hat gerade bei investitionsintensiven Entscheidungen und langen Planungszeiten eine große Relevanz.
So ist es für die Automobilindustrie vielfach sehr schwierig oder unmöglich, sich kurzfristig auf veränderte Marktbedingungen einzustellen. Im Vergleich zur Automobilindustrie können beispielsweise Hersteller von Fast Moving Consumer Goods im Hinblick auf einzelne Produktentscheidungen

zeitnäher auf veränderte Kundenerwartungen reagieren und es kommt sie nicht ganz so teuer zu stehen, wenn Fehlentscheidungen erst durch Misserfolge am Absatzmarkt deutlich werden.

Doch auch in Industrien und Unternehmen, bei denen die Risiken, die mit Einzelprodukten verbunden sind, geringer ausfallen als in der Automobilindustrie, müssen ebenfalls langfristige strategische und folgenschwere Entscheidungen getroffen werden; dabei kann die Frage der Auswahl idealer Gesprächspartner, die helfen, Potenziale und Gefahren besser zu erkennen, eine wichtige Rolle spielen. Somit gilt eine generelle Relevanz der Fragestellungen dieser Arbeit, auch wenn freilich der mögliche Nutzen zwischen verschiedenen Unternehmen und Situationen deutlich variiert. Und auch wenn die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit am Beispielfall der AUDI AG gewonnen wurden, sind die zentralen Erkenntnisse auch auf andere Unternehmen und Branchen anwendbar.
Dieser Transfer taucht im Prozess der Untersuchung allerdings nur insofern auf, als Fragestellungen und Zwischenergebnisse mit einzelnen Vertretern anderer Branchen im Rahmen der Gesprächsrunde des 2. Kapitels diskutiert werden und dabei Beispielsituationen aus der jeweiligen Berufspraxis angesprochen werden.

Zudem betrifft, wie eingangs erwähnt, die Frage nach Personen, die helfen können, zukünftige Entwicklungen einzuschätzen, keineswegs nur betriebswirtschaftliche Planungen und Entscheidungen. Beispielsweise stellt sich die Frage nach geeigneten Gesprächspartnern häufig, wenn persönliche Entscheidungen komplex und unklar sind – etwa: „Soll ich nun für 3 Jahre nach Moskau gehen oder nicht?“ oder „Tut es uns gut, wenn wir unseren finanziellen Spielraum eindämmen und Immobilie xy erwerben?“ usw.
In solchen Situationen ist bekanntlich ‚guter Rat teuer’ und man wägt durchaus ab, auf wessen Meinung man mehr oder weniger zählen möchte.

Ebenso könnten sich Strategen und Wahlkampfmanager einer politischen Partei fragen, welche Themen und Botschaften in der Wahrnehmung der Bevölkerung in den nächsten Monaten und Jahren an Bedeutung gewinnen oder verlieren könnten und welche schwachen Signale diesbzgl. ernst genommen werden sollten und welche nicht.

Auch hier taucht die Frage auf, wie am besten Orientierung erlangt werden kann. Ist es das Gespräch mit Professoren der Politikwissenschaften oder Journalisten oder eine bevölkerungsrepräsentative Auswahl der Gesprächspartner? Oder würde sich hier ergänzend der Dialog mit Trend Receivern anbieten?

Die grundsätzliche Relevanz der hier behandelten Fragestellungen für diverse Bereiche scheint gegeben. Inwieweit ein Transfer der anhand des Beispielfalls der AUDI AG gewonnen Erkenntnisse gelingen kann, wird sich zeigen, falls die Ergebnisse auf weiterführendes Interesse stoßen.

Marketing oder Kultur- und Sozialwissenschaften?

Die Fragestellung erwächst zunächst aus einem betriebswirtschaftlichen Problem und die empirischen Erkenntnisse entstammen schwerpunktmäßig der Anwendungspraxis eines Unternehmens. Innerhalb der BWL wäre diese Arbeit als Forschung im Bereich des strategischen Marketing anzusehen. Und kongruent hierzu ist, dass diese Arbeit anhand des Beispielfalls der Strategieabteilung des Vorstandsressorts Marketing und Vertrieb von Audi entwickelt wurde und in die Arbeitszusammenhänge dieses Umfelds integriert wurde.
Gleichzeitig setzt sich der Gegenstand der Untersuchung aus gesellschaftlichen Entwicklungen, sozialen Strukturen, Netzwerken, kollektiven und individuellen Werten und Motiven, Wahrnehmungsweisen, biografischen Umständen sowie Aspekten kognitiver, emotionaler und ästhetischer Intelligenz zusammen. Dies sind Themenfelder der Kultur- und Sozialwissenschaften und auch die Betrachtungsweisen und Methoden, die im Lauf dieser Arbeit zum Einsatz kommen, gehören dem dortigen Forschungsinventar an.

Dem entspricht auch, dass dieses Forschungsprojekt als Kooperation zwischen Audi und dem Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg umgesetzt wurde und von Prof. Dr. Gert Schmidt (Lehrstuhl für Soziologie, Universität Erlangen-Nürnberg) als Erstbetreuer sowie Prof. Dr. Wolfgang Ullrich (Lehrstuhl für Kunst- und Medientheorie, Hochschule für Gestaltung Karlsruhe) als Zweitbetreuer betreut wurde – beides Sozial- bzw. Kulturwissenschaftler, die allerdings über weitläufige Erfahrung und Kompetenz zu Industrie- und Konsumkontexten verfügen.

Dabei entscheiden sich der Nutzen aus den Erkenntnissen und auch die Qualität und Unzulänglichkeiten dieser Arbeit nicht entlang einer einseitigen Zuteilung.
Sinnvoller erscheint es, die Schnittstellen- bzw. Schnittmengensituation als solche zu belassen. Dies geschieht nicht, um eine Festlegung zu vermeiden und keineswegs entbindet dies von der Einhaltung der jeweiligen Standards. Vielmehr ist es die Beschreibung, die dem Prozess und Gegenstand der Untersuchung angemessen ist.