

# Gesellschaftsanalyse

„Durch unsere Analyse des bestehenden Bildes in der Öffentlichkeit können gezielte Schritte zur Imageverbesserung Ihres Unternehmens gesetzt werden.“

## **DAS PAPIER BEANTWORTET FOLGENDE FRAGEN:**

- Welche Rolle spielen emotionale Befindlichkeiten des öffentlichen Umfeldes für das Image eines Unternehmens?
- Wie können Sie mit widersprüchlichen Botschaften umgehen?
- Wie können Sie Ihr Unternehmensimage gezielt verbessern?
- Wie funktioniert die Analyse einer Zielgruppe?
- Welche Beispiele gibt es für die Gesellschaftsanalyse und was bringt sie?

## **AUSGANGSSITUATION UND PROBLEMSTELLUNG**

„Die Presse schreibt ständig schlecht über uns“ oder „seit dem Skandal sinken unsere Umsätze“ – solche und ähnliche Aussagen deuten darauf hin, dass längst Handlungsbedarf besteht. Die Problematik kann sehr vielschichtig sein und meist gibt es auch schon eine lange (Leidens)geschichte, die bereits einigen Ärger bei den Beteiligten hervorgerufen hat. Die Fronten sind irgendwie erhärtet, die üblichen Maßnahmen haben nicht zum Ziel geführt und ein gewisser Frust macht sich breit. Folgende Ausprägungen werden festgestellt:

- Vorwürfe seitens der Bevölkerung schaden der Firma und gefährden z.B. den Produktionsstandort. Imageverbesserung erscheint schwierig bis unmöglich.
- Medien schießen sich auf eine Konfliktseite ein, die Politik folgt möglicherweise den Anschuldigungen und der eigene Standpunkt sowie rationale Argumente werden nicht mehr gehört.
- Durch das schlechte Image entstehen im Unternehmen selbst Widerstände und Konflikte, die auch nach außen wirken – eine Abwärtsspirale nimmt ihren Anfang.

Folgende Beispiele sind typisch und zeigen die Problematik auf:

### **Logistik und Transportgewerbe**

In Oberösterreich wurde vor einigen Jahren der Verein „LogCom“ gegründet, um das Image des LKW-Transportgewerbes zu verbessern. Zu diesem Zweck engagierte man eine Werbeagentur, karrte Mitglieder heran und wählte einen Vorstand. Es entstand ein Logo (ein gelbes Viereck mit einem halben Smiley im linken, oberen Eck) sowie ein Name („Friends on the road“).

Der Verein begann zu arbeiten und die LKW der Mitglieder wurden am Heck mit Aufklebern ausgestattet (kleine und große, wagenfüllende). Seit dem sieht man – vor allem auf der A 1, der Westautobahn, hin und wieder LKW, die diese Aufkleber tragen.

Der Erfolg war eher mäßig und wurde vom Verein auch so eingestuft. Irgendwie verbesserte sich das Image der LKW nicht wirklich: sie erschienen den Menschen laut, stinkend, übermächtig und groß, schwer (und somit schlecht für die Straßen) und rücksichtslos in ihrem Verhalten („Elefantenrennen“). Sie waren alles andere als „Freunde auf der Straße“.

Da der Verein damit nicht zufrieden war, gab es die Entscheidung, sich externe Hilfe zu holen. In einer ersten Vor-Analyse kam zutage, dass die Linie „Friends on the road“ nicht sehr zielführend sein kann, da gerade LKW-Verkehr sehr stark emotional besetzt ist. Ein entsprechender Spruch am Heck eines LKW zeigt die Tiefe der emotionalen Besetzung auf: „Ich fahre für dich – warum hasst Du mich?“

Nach Abwägung von für und wider entschied sich der Verein jedoch nicht für eine Erforschung der Motivlandschaft in der Bevölkerung, sondern für eine Ausweitung der Werbung (Banner auf Autobahnbrücken und kleine Sprüche, die das Logo ergänzen). Die Zukunft wird zeigen, wie erfolgreich dieser Versuch der Imageverbesserung ist.

### **Der EU-Beitritt Österreichs**

Kurz vor der Abstimmung über den Beitritt Österreichs zur EU sank die Zustimmung der Bevölkerung – trotz vermehrter und sehr kostenintensiver Werbung. Eine von der Bundesregierung in Auftrag gegebene qualitative Motivforschung ergab, dass durch die starke Bewerbung der Vorteile eines EU-Beitritts die verschwiegenen Nachteile in den Köpfen der Menschen stark an Bedeutung gewannen, was Widerstand mit sich brachte. In Folge wurde die so genannte „Motivschaukel“ entwickelt, bei der jedem positiven Argument („EU steht für grenzenlose Mobilität – wir können überall hinfahren“) ein negatives („EU steht für grenzenlose Mobilität – von überall strömen ausländische Arbeitskräfte zu uns“) gegenüber gestellt wurde. Daraufhin wurde eine ausgeglichene Linie in der medialen Darstellung beschlossen – das Ergebnis ist bekannt.

### **Spielautomaten**

Die Schweizer Spielautomatenfirma Tivolino AG geriet 1990 unter heftigen Beschuss der Bevölkerung. Ein Referendum im Kanton Zürich stand kurz bevor, wobei dem Unternehmen vorgeworfen wurde, durch seine Automaten Spielsüchtige zu „erzeugen“. Der Konzern war bereit, sich aus dem Geschäft zurück zu ziehen, sollte dieser Vorwurf wissenschaftlich untermauert werden können. In einer qualitativen Motivforschung wurde aufgedeckt, dass Spielsucht ein äußerst komplexes Phänomen ist und Spielsüchtige durch ein Verbot der Spielhallen nur in die Illegalität getrieben werden. Vor allem die Verbindung von Spielsucht und gesellschaftlichen Entwicklungen war davor auch wissenschaftlich noch nicht ausreichend untersucht worden, um die Diskussion auf eine faire Basis stellen zu können. Hier bietet sich der Vergleich mit dem Wiener Donauturm an: Die Betreiber haben ein natürliches Interesse, möglichst viele Menschen hinauf zu bekommen, die den grandiosen Blick über Wien genießen wollen. Umgekehrt wollen sie möglichst wenige Selbstmörder und

Basejumper hinaufbefördern. Um diese sehr unterschiedlichen „Zielgruppen“ voneinander unterscheiden zu können, muss man die tieferen sozialpsychologischen und soziologischen Motive kennen. Die Firma errichtete aufgrund des Ergebnisses der Studie eine Stiftung für die Therapie Spielsüchtiger und das Referendum entschied sich daraufhin zu Gunsten der Spielautomatenfirma.

## **ZIELSETZUNG**

Ein Image ist ein Bild, das in der Öffentlichkeit entsteht, sehr stark auf Emotionen aufbaut und nur bedingt gesteuert werden kann – gewisse Branchen etwa werden in der Öffentlichkeit stets kritischer als andere betrachtet (z.B. LKW-Transportgewerbe). Somit gilt es, die verborgenen Motivstrukturen zu erforschen, um das angestrebte Image bei den relevanten Interessensgruppen (interne wie externe) zu verankern.

Das Ziel besteht in der Verbesserung eines bestehenden Images bzw. im Aufbau eines neuen.

## **HERAUSFORDERUNGEN**

Die zentrale Herausforderung besteht im Handling der Emotionen, die innerhalb der Zielgruppe für deren Meinungen, Motive und Handlungen entscheidend sind. Diese sind meist widersprüchlich und so ist es besonders schwer, die richtigen Entscheidungen für die Öffentlichkeitsarbeit etc. zu treffen. Nur wenn die Widersprüche in ihrer Gesamtheit in der Botschaft nach außen enthalten sind, rufen sie nicht zusätzliche Widerstände hervor. Daher gilt es, diese Widersprüche bis in die relevanten Handlungsebenen zu erforschen und darzustellen.

## **VORGEHENSWEISE**

Will man genauere Informationen über die emotionalen Anteile eines Images, so muss man die Zielgruppe beforschen. Da sich Emotionen nicht über statistische Fragebögen erheben lassen, ist eine geeignete Methode gefragt. Diese wurde in den 1980er Jahren von Gerhard Schwarz entwickelt und heißt „Mehrdimensionale Ursachenforschung“. Ihr Nutzen besteht in der Möglichkeit, Motivdimensionen bis in die für Entscheidungen relevanten Tiefen zu erforschen und so darzustellen, dass der Kunde sich in seiner strategischen Ausrichtung, seiner Produktentwicklung oder seinem Imageaufbau nach den Bedürfnissen der Zielgruppe(n) richten kann.

Neben den oft unbewussten Motiven spielen noch andere Dimensionen mit, die die Bedeutung eines Images beeinflussen. Dazu gehören:

- Psychologische Aspekte
- Kulturelle Randbedingungen und Vorurteile
- Religiöse Traditionen
- Historische Entwicklungen
- Zeitströmungen im Weltbild, das sich wandelt
- Soziologische Aspekte
- Andere (wirtschaftliche, biologische, medizinische etc.) Aspekte

Das Problem dabei ist, dass die Erforschung dieser Faktoren jeweils einer anderen Disziplin obliegt und dennoch alle Faktoren ineinander greifen, da der Mensch ja als Einheit handelt. Aus diesem Grund halten wir uns an die Grundlagen der Mehrdimensionalen Ursachenforschung: die Koordination verschiedener Aspekte eines Produktes durch erstklassige Spezialisten auf dem jeweiligen Gebiet mit Hilfe gruppenspezifischer Teamarbeit. Je nach Problem- bzw. Themensstellung wird dieses Team unterschiedlich zusammengesetzt.

### **Auftragsklärung**

Erster und wichtigster Schritt ist die genaue Klärung der Kernfragen: was genau soll die Untersuchung bewirken, welches Ergebnis ist notwendig, um eine Verbesserung bzw. Veränderung des Images herbeizuführen? Eine exakte Zieldefinition bestimmt das weitere Vorgehen.

### **Auswahl der Methode**

Welcher Anteil ist qualitativ (das WAS und das WARUM – Ergebnis sind Zusammenhänge) zu erforschen und welcher quantitativ (das WIEVIEL – Ergebnis sind Prozentzahlen). Prinzipiell gilt: erst, wenn man den qualitativen Teil erledigt hat und die Motive in ihrer Mehrdimensionalität kennt, kann man quantitativ sinnvoll herausfinden, welche Anteile wie gestreut sind.

### **Auswahl der Spezialisten und der Gesprächspartner**

Wen muss man befragen, um alle relevanten Bedürfnisse und Motive zu entdecken? Dies sind oft nicht nur die Kunden! Welche Fachleute (siehe weiter oben) braucht man im Untersuchungsteam, um das Material von allen relevanten Seiten her beleuchten zu können, so dass alle wichtigen Motive erkannt werden?

### **Durchführung der Analysegespräche**

In ein bis drei Wellen werden Gespräche geführt, in denen die Interviewer bis in die Tiefen der Bedürfnisstrukturen vordringen. Es handelt sich dabei um Tiefeninterviews, d.h. der

Fragter erfährt etwas vom Befragten, das diesem selbst nicht zugänglich, weil nicht bewusst ist.

### **Auswertung der Gespräche**

Das interdisziplinär zusammengesetzte Motivforschungsteam – beispielsweise Psychologen, Soziologen, Fachleute – wertet das Material aus. Ergebnis sind Hypothesen, die in mehreren Sitzungen diskutiert werden. Ziel ist die Darstellung der Widersprüche und der verschiedenen Bedeutungsebenen in einer Art und Weise, in der der Auftraggeber das Material in die Praxis umsetzen kann.

### **Evaluierung der Erfolge**

In einem Feedback-Prozess werden die Entwicklungen und Veränderungen reflektiert und eine Implementierung in die Produktentwicklungskultur und Vertriebsstrategie sichergestellt.

### **Präsentation des Berichts und Umsetzung der Ergebnisse**

In einem Workshop, bei dem alle relevanten Bereiche des Unternehmens einbezogen sind, werden die Ergebnisse vorgestellt und Erkenntnisse besprochen. Mit Hilfe des Beraterteams wird ein Maßnahmenkatalog entworfen, der die Umsetzung in die Praxis unterstützt und steuert. Je nach Auftrag können wir auch die weiteren Schritte unterstützen.

## **NUTZEN**

- Es wird möglich, ein **angemessenes Image** zu definieren und bei den relevanten Zielgruppen aufzubauen.
- Die emotional geführte Diskussion erhält wieder **rationalen Charakter**, Argumente werden wieder gehört und nicht sofort reflexartig bekämpft.
- Eine Imageverbesserung wirkt sich auch auf die **interne Stimmung** aus: Loyalität, Leistungsbereitschaft, Motivation und Stolz nehmen zu.
- Aus **betriebswirtschaftlicher Perspektive** kann auf Basis einer zielgruppen-gerechten Öffentlichkeitsarbeit und Werbung wieder eine reibungsfreie Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Interessensgruppen hergestellt werden. Die Ressourcen können somit zur Erreichung der Ziele eingesetzt und Kosten reduziert werden.