

Block I:

Wandel im Wertewandel verlangt innovatives Denken in der Markenführung

Aus der Wissenschaft:

Die Generation Z in ihrer Rolle als „etwas anderer“ Konsument

Prof. Dr. Christian Scholz

Die Generation Z hat ein anderes Wertesystem und andere Verhaltensmuster. Die Zler haben einen hohen Realismus. Leben besteht aus Arbeit und Freizeit, zwei getrennten Sphären. Sie wollen Marken in Geschäften erleben, für sie sind reale Menschen entscheidend. Zler sind einflussreich und finanzstark.

Meine zentrale Botschaft heute: Vergessen Sie alles, was Sie von der Generation Y gelernt haben, jetzt kommt die Generation Z, und die ist vollkommen anders.

Ich habe gemerkt, dass am Ende meiner Vorträge zur Generation Z einige Fragen immer wieder gestellt werden. Daher habe ich mir angewöhnt, sie gleich einmal zu Beginn zu beantworten.

Fünf immer wiederkehrende Fragen

Die erste Frage: **Schubladen**. Ist es nicht verkehrt, Leute in irgendwelche Schubladen zu stecken und da irgendeinen Namen darauf zu schreiben? Die Antwort ist natürlich: „Nein“. Der Mensch will und braucht Kategorisierungen. Und wenn er sie nicht explizit macht, dann macht er es implizit.

Die zweite Frage: **Aristoteles**. Er hat gesagt: „Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes, wenn einmal unsere Jugend die Männer von morgen stellt. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich an-



Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes

zusehen.“ Ist da etwas dran? Vielleicht. Aber das ist nicht unser Thema heute. Denn: Die Rolle der Generation Z, wenn wir sie als Phänomen diskutieren, hat nichts damit zu tun, dass diese Menschen jetzt jung sind. Wir reden also nicht über „die Jugendlichen von heute“.

Damit sind wir bei der dritten Frage: Sind sie **anders**? Die Antwort: „Ja!“ . Die Generation Z hat ein anderes Wertesystem und andere Verhaltensmuster als die Jugendlichen früher. Das heißt: Ich vergleiche nicht meine 22-jährigen Studenten mit 35-jährigen Managern; ich vergleiche die 22-Jährigen heute mit den 22-Jährigen, die vor zehn oder 15 Jahren in meinem Hörsaal saßen.

Und die vierte Frage: Was kommt nach dieser Generation Z? Welche Generation kommt **next**? Darüber könnten wir sehr viel diskutieren, doch dafür fehlt heute die Zeit – wemgleich hier angesichts des weltweiten Terrors und der weltweiten Flüchtlingswellen durchaus weitreichende Überlegungen angestellt werden könnten und auch angestellt werden müssen.

Und die fünfte Frage: **Grundlagen**. Gibt es für die Generation Z empirische Belege? Ja, die gibt es. Die Generation Z ist ein internationales Phänomen und dementsprechend viele Studien gibt es. Sie zeigen einen deckungsgleichen Korridor aus den USA, England, Deutschland, Frankreich bis hin nach Australien. Alles, was ich heute sage, trifft – mit geringen Abweichungen – auf diesen Korridor als Ganzes zu.

Vier Generationen

Wenn wir über die Generation Z (die „Zler“) reden, ist es im Sinne einer kontrastierenden Forschung wichtig, ihr die Generationen dagegenzustellen, die zeitlich davor waren. Insgesamt gibt es vier Generationen. Die entscheidenden Unterschiede sehen Sie in Chart 1.

1. Die Babyboomer

Die erste Generation, über die man üblicherweise spricht, sind die Babyboomer. Geboren ungefähr 1950 bis 1965 zu den Zeiten steigender Geburtenraten. Ich selber bin überzeugter Babyboomer. Wir Babyboomer haben in Deutschland noch immer im Bundestag die absolute Mehrheit. Das erklärt auch, warum wir eine Rente mit 63 bekommen haben, die sicherlich kein Zler freiwillig einführen würde. Babyboomer waren die ersten, die einen Fernseher und damit zumindest einen Bildschirm hatten. Die Musik kam noch von Schallplatten. Babyboomer zeigten auch einen gewissen Idealismus. Sie haben gegen Vieles gestreikt: gegen Kriege, gegen Ungerechtigkeiten, gegen autoritäre Hochschulsysteme. Sicherlich darf man das nicht überbewerten – vor allem, weil es durchaus Kollegen gab, die ganz andere Wege gesucht und gefunden haben. Sie sitzen jetzt schwer reich in Vorständen und Aufsichtsräten, sind maßgebliche Politiker und Medienvertreter. Denn: Keiner anderen Generation standen derartig viele Chancen offen. Deshalb war und ist uns der Beruf nicht nur wichtig, er macht auch Spaß und produziert Erfolgserlebnisse.

2. Die Generation X

Nach den Babyboomern kam eine ganz andere Generation: die Generation X, geboren ungefähr zwischen 1965 bis 1980. Xler haben teilweise schon einen kleinen Computer gehabt, einige sogar den Apple II oder den kultigen Macintosh. Und statt der Schallplatten gab es jetzt den Kassettenrecorder. Gleichzeitig waren diese Xler eher skeptisch, was die Zukunft betrifft. Das war die Generation, die gesagt hat: Schule, null Bock. Wer von Ihnen kennt Nirvana? Die US-amerikanische Grunge-Band drückt etwas stereotypenartig das Lebensgefühl der Xler aus, ein etwas pessimistisches Lebensgefühl, wonach vieles schon von der Generation davor erreicht und weggenommen wurde. Den Babyboomern war Beruf wichtig, der Generation X ist ihr Privatleben wichtig. Trotzdem sind

sie dank einer von Volksschule bis Hochschule wirklich guten Ausbildung in Unternehmen extrem erfolgreich, vor allem überall dort, wo es auf Effizienz ankommt.

3. Die Generation Y

Geboren ungefähr zwischen 1980 bis 1995. Unsere Ys, die sind karriereorientiert und kompromisslos optimistisch. Die Generation Y, das sind die richtigen Digital Natives. Sie haben Laptop, Smartphone und sind rund um die Uhr online. Deshalb auch schon mehrere Screens. Sie leben in einer Welt, die beschrieben wird mit: leistungsorientierte Entlohnung, Karriere, Talent-Management, Assessment-Center. Man spricht offensiv von fordern und fördern. Die Logik: Leistung muss sich lohnen und Leistung wird sich loh-



Prof. Dr. Christian Scholz

Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
geb. ca. 1950-1965	geb. ca. 1965-1980	geb. ca. 1980-1995	geb. ca. ab 1990/1995
< TV >	1 screen	2 – 3 screens	3 – 5 screens
Idealismus	Skeptizismus	Optimismus	Realismus
Beruf wichtig	Privat wichtig	Work-Life- Blending	Work-Life- Separation

scholz@1V.com Die-Generation-Z.de, GEM Markendialog, Berlin 25. Februar 2016

Chart 1

nen. Und die meisten Ys glauben das auch heute noch, weshalb sie im Beruf eher dann erfolgreich sind, wenn es um Wettbewerb geht.

Hierher gehört auch die Idee, von der wir vorher bei Professor Bullinger gehört haben, die Idee des Work-Life-Blending. Arbeit und Beruf gehen ineinander über. Im Idealfall ist die Fabrik direkt da, wo Sie wohnen. Das heißt: Ihr Chef kann Ihnen zurufen, dass er noch etwas für Sie zu arbeiten hat. Das ist so die Idee, dass Sie abends zur Not weiterarbeiten, weil eben Arbeit da ist. Dafür dürfen Sie zwischendrin, wenn mal nichts zu tun ist, nach Hause gehen. Fast alles, was wir zurzeit unter New Work diskutieren, auch unter dem Stichwort Digitalisierung oder dem Stichwort Industrie 4.0, ist ein fließendes

Ineinander-Übergehen von Privatleben und Berufsleben. Ein bekannter Manager sagte vor kurzem: „Mir ist es egal, wann meine Mitarbeiter arbeiten, wo sie arbeiten, solange sie das machen, was ich will und alles erledigt wird. Wenn das Sonntag ist, ist es mir auch egal.“ Das ist so ein bisschen die Generation Y.

4. Die Generation Z

Nun kommt die Generation Z und vieles – aber nicht alles – wird anders. Geboren nach 1990 sind sie geprägt von Digitalisierung, von Katastrophen wie 9/11, von der Finanzkrise. Die Zler sind ganz stark beeinflusst von Eltern, die sie schützend unter eine Käseglocke stellen und wie Helicopter-Parents über ihnen schweben. Sie sind auch geprägt von einigen Vertretern anderer Generationen, die unmoralisch

viel Geld verdienen und wenig Interesse an Umwelt oder Menschen zeigen. Und wenn es ihnen nicht so richtig bewusst ist: Die Generation Z ist zudem stark geprägt von der katastrophalen Bologna-Reform, wo einige kurzsichtige Vorstände „Bachelor Welcome“ gerufen haben, in Wirklichkeit aber auf billige und formbare Jugendliche gehofft haben. Beides haben sie zum Glück nicht bekommen, trotzdem aber vor allem die Universitäten geschädigt.

Die Generation Z ist anders

Zler stecken in ganz anderen Paradigmen als die Generationen zuvor. Allein der Unterschied Schallplatte, Kassettenrekorder, mp3-Spieler und heute Cloud – das ist eine ganz andere Denkwelt. Das ist ein völlig anderes Paradigma, in dem sie denken, in dem sie leben, in dem sie ihre Freizeit gestalten und vor allem auch: in dem sie teilweise arbeiten sollen. Es gibt also nicht nur Musik in der Cloud, sondern auch Menschen, die dort versuchen, ihren Lebensunterhalt zu verdienen.

Zler sind realistisch. Sie wissen genau, dass sie keine Karriere machen werden – und teilweise auch nicht einmal anstreben. Zler wissen, dass Unternehmen nie loyal einem Mitarbeiter gegenüber sind. Sorry: Es gibt kaum ein Unternehmen, das einen Mitarbeiter behält, nur weil er früher mal Leistung gezeigt hat. Man mag loyale Mitarbeiter, aber im Zweifel fliegen die raus.

Wir alle kennen die Prognosen von der Arbeitswelt der Zukunft, einer Arbeits-

welt, bei der alles ineinander übergeht: Wir arbeiten da, wo wir wohnen, es gibt keine geregelten Arbeitszeiten und keine geschützte Freizeit. Vor allem die Generation Z wird hier sehr stark unter der Überschrift „Digitalisierung“ für dieses Work-Life-Blending instrumentalisiert. Entwürfe dazu haben wir ja auch eben im Vortrag von Professor Bullinger gehört.

Egal, wie man persönlich dazu steht. Als empirischer Forscher kann ich Ihnen nur sagen: die Generation Z möchte das nicht und wird nicht mitspielen. Das gilt auch für die wunderschönen Großraumbüros, die fälschlicherweise als „Open Office“ bezeichnet werden. Die Mitarbeiter der Generation Z sind weitgehend dagegen. Die wollen nicht mit 40, 50, 60 anderen in einem Büro sitzen, sie wollen auch nicht zum Telefonieren in ein Telefonhäuschen gehen müssen. Und wenn sie mal ein Meeting machen wollen, die Räumlichkeit vorher buchen. Und vielleicht jeden Morgen noch ihren Schreibtisch suchen. Das geht nicht. Hier wird die Generation Z nicht mitspielen und dabei freundlich lächeln.

Was ist wirklich so anders?

Die Generation Z ist ein weitreichendes Thema. Ich habe Ihnen in Chart 2 einige Themen aufgelistet, mit denen wir uns am Institut aktuell beschäftigen. Vieles davon ist natürlich in meinem Kernbereich Personalmanagement. Aber heute geht es um Marken, Marketing und Konsumentenforschung.



Chart 2

Bleiben wir bei der Konsumentenforschung. Die Generation Z in ihrer Rolle als „etwas anderer“ Konsument – so lautet mein Thema. Was ist wirklich so anders? Nun ja, da gibt es hier auf Chart 3 einiges, was bemerkenswert ist:

1. Die Generation Z hat überhaupt keine Markenbindung mehr. Da sind sich inzwischen alle Forscher einig.
2. Die Generation Z ist relativ gut informiert im Bereich Preis.
3. Wichtig: nie mit der Generation Y verwechseln.
4. Nicht auf Digitalisierung reduzieren. Digitalisierung ist wichtig, aber wenn ich diesen Konsumenten ansprechen will, darf ich nicht alles nur auf Kommunikationskanäle, vor allem Digitalisierungskanäle reduzieren. Die ticken anders. Und viel vom „anders ticken“ hat überhaupt nichts mit Digitalisierung zu tun. Das hat etwas mit Erlebnissen zu tun, mit Erfahrungen, mit Prägungen, mit Dingen, die sie im Umfeld erleben.
5. Sharing, Öko – ja, das sind Themen. Aber wieder nicht überbewerten. Natürlich gibt es CarSharing und andere Modelle des Teilens. Natürlich machen die Zler das auch. Aber nicht nur und auch nicht in dem Stellenwert, den wir uns da wünschen.
6. Sie sind einflussreich. Es gibt eine Studie: 92 Prozent aller Entscheidungen sind von Zlern beeinflusst.
7. Und sie sind finanzstark, die haben durchaus Geld.

Generation Z

① Keine Markenbindung!

Konsumentenforschung

② Relativ hohe Informationsstand beim Preis !

③ Nicht mit Generation Y (Millennials) verwechseln!

④ Nicht auf „Digitalisierung“ reduzieren!

⑤ Sharing, Öko, etc. ja, aber nicht über bewerten!

⑥ Einflussreich!

⑦ Finanzstark!

scholz@1v.com Die-Generation-Z.de, GEM Markendialog, Berlin 25. Februar 2016

6

Chart 3

Spätestens jetzt ist klar: Wir müssen uns bei der Generation Z nicht nur mit ihrer Rolle als Mitarbeiter befassen, sondern ganz explizit mit ihrer Rolle als Konsument.

Was bedeutet das für uns?

Wenn wir uns überlegen, wie wir jetzt mit der Generation Z als Konsument umgehen, müssen wir uns erst einmal daran erinnern, wie diese Generation Z tickt. Auf Chart 4 finden Sie dazu in der ersten Spalte drei zentrale Merkmale der Zler:

- Sie sind eher digital naiv.
- Sie haben einen hohen Realismus, kennen sich also durchaus in der Welt aus.
- Leben besteht aus Arbeit und Freizeit, zwei getrennte Sphären, beide gleich

wichtig. Die arbeiten gerne und gut, wenn Arbeiten angesagt ist. Und sie haben ihre Freizeit gern, wenn diese angesagt ist.

So, das sind jetzt die generellen Merkmale. Aus ihnen lässt sich ableiten, was die Vertreter der Generation Z vorrangig suchen. Dazu Spalte 2 in Chart 4, wo die drei wichtigsten Punkte aufgeführt sind:

- Sie setzen auf Sicherheit und Struktur.
- Sie wollen sich wohlfühlen, sie wollen Erlebnis.
- Sinn und Gesundheit, das ist total wichtig.

Und nun unsere Frage: Wie gehe ich vor, wenn ich diese Zler ansprechen und errei-

Wie sie ticken?	Was sie suchen?	Konsequenz
Digital Naiv	Sicherheit Struktur	Moving-Channel (Single Channel)
		Infographics
Hoher Realismus	Erlebnis & Wohlfühlen	Reale Locations (Emotionalität)
		Funktionalität
Leben = Arbeit und Freizeit	Sinn & Gesundheit	Reale Menschen v.a. Kuratoren
		Augmented Marketing

scholz@1V.com Die-Generation-Z.de, GEM Markendialog, Berlin 25. Februar 2016 8

Chart 4

chen will? Jetzt kommen normalerweise reflexartig Worte, die Sie alle kennen: Multi-Channel, virtuelle Stores, claims, celebrities, glamour, lifestyle und vieles mehr, was man im Markenumfeld so verwendet.

Meine Damen und Herren. Wenn wir das, was wir über die Generation Z wissen, auch nur ansatzweise ernstnehmen, dann sollten wir vielleicht anfangen, die Akzente etwas anders zu setzen. Die Spalte 3 „Konsequenz“ in Chart 4 gibt dazu einige kleine Hinweise.

1. Ein Hauptkommunikationskanal

Verzichten sie auf die großflächigen und permanenten Multi-Channels. Damit erreichen Sie die Zler nicht. Die Generation

Z macht nicht gleichzeitig Facebook, Twitter, WhatsApp, Snapchat, Instagram, YouTube und vieles andere mehr. Sie wählt im Regelfall aus allen Alternativen genau einen Hauptkommunikationskanal. Ich verwende hier immer das Wort vom „Moving-Channel“. Das ist dann jeweils der eine Kanal, über den sie kommuniziert, der aber im Laufe der Zeit wechselt.

2. Infographics sind in

Es gibt spezielle Kommunikationsmuster für die Generation Z, mit denen sie arbeitet. Mit denen sollten auch Sie arbeiten. Ich gehe davon aus, dass die Unternehmen, die in den nächsten Jahren erfolgreich mit der Generation Z kommunizieren, sehr stark auf das Tool „Infographics“ abstellen. Googeln Sie einmal den Begriff

„Infographics“, dann erfahren Sie, wie die aussehen. Das sind lauter kleine Bildchen, vielleicht mit Zahlen und hübsch gelayoutet: so ähnlich wie an der Waschmaschine, wo Sie die Energieklassen finden.

3. Marken in Geschäften erleben

Virtuelle Stores? Ich kann mich noch gut an Vorträge erinnern, wo die Virtual Reality und Second Life gepriesen wurde, wo empfohlen wurde, diese schönen virtuellen Welten aufzubauen mit Stores, in die man virtuell hineingeht. Ich habe damals nicht daran geglaubt und ich glaube gerade bei der Generation Z immer noch nicht daran. Was wir gerade für Markenartikler brauchen, das sind reale Geschäfte, wo man die Marke erlebt, wo man hingehet. Emotionalität in neuen und realen Locations.

4. Funktionalität als Versprechen

Claim und Funktionalität klingt semantisch sehr ähnlich. Nur geht es bei der Generation Z weniger um den „Claim“ als teilweise allgemeine und oft auch inhaltlich überhöhte Aussage zu Marke und Produkt. Die Generation Z sucht Funktionalität als ein ganz spezifisches Versprechen, das mein Produkt, meine Dienstleistung realisiert.

5. Reale Menschen

Für die Generatio Z sind reale Menschen entscheidend. Wir verwenden hier gern das Wort „Kuratoren“: Leute, die analog zu einem Kurator im Museum helfen, sich in der Konsumwelt zurechtzufinden. Das sind Leute, die zum Beispiel auf YouTube-Kanälen erzählen, wie man eine

Wimperntusche einsetzt oder sich für einen Fernseher entscheidet. Jenseits von Celebrities jetzt mit Kuratoren zu arbeiten, das ist ein ganz anderer Zugang zu Konsumenten, vor allem aber zur Generation Z.

6. Es muss in mein Umfeld passen

Mein letzter Punkt, ich nenne ihn Augmented Marketing. Er soll zum Ausdruck bringen, dass die Dinge, die ich kaufen soll, in mein konkretes Lebensumfeld gesetzt werden müssen. Klingt einfach, ist es aber nicht. Nimmt man als Beispiel Mineralwasser, so ist es für die Generation Z relativ gleichgültig, wenn es bei der Tour de France oder auf einem Laufsteg in Paris getrunken wird. Es wird interessant, wenn es in den Hörsaal oder das Fitness-Studio passt.

Ein vollkommen anderer Konsument

Generation Z. Ein spannendes Thema. Ein in der Tat vollkommen anderer Konsument. Eben ein spannender Konsument. Ein Konsument, den wir aber nur dann erreichen, wenn wir ihn in seiner Andersartigkeit tatsächlich begreifen. Doch ich bin sicher, das wird Ihnen gelingen.

Literaturtip:

Christian Scholz: Generation Z.

Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt.

2014, 220 Seiten. Wiley-VCH, Weinheim, ISBN 978-3-527-50807-5, 19,99 €.



Prof. Dr. Christian Scholz gibt der Generation Z greifbare Konturen



Wissenschaft und Praxis zum Wandel im Wertewandel: Prof. Dr. Christian Scholz und Frank Niewöhner