

# Same same or still different?!?

Eine Untersuchung der Markenerne  
der beiden deutschen Volksparteien  
SPD und CDU.

Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen  
Fakultät  
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

vorgelegt von  
Ulrike Single  
aus Leonberg

Tübingen 2021



Same same or still different?!? Eine Untersuchung der  
Markenkerne der beiden deutschen Volksparteien  
SPD und CDU.

Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Eberhard Karls Universität Tübingen

vorgelegt von

Ulrike Single

Tübingen

2021

1. Betreuer: Prof. Dr. Josef Schmid  
2. Betreuer: Prof. Dr. Udo Zolleis  
ggf. 3. Betreuer:

Tag der mündlichen Prüfung: 25.11.2021  
Dekan: Prof. Dr. Josef Schmid  
1. Gutachter: Prof. Dr. Josef Schmid  
2. Gutachter: Prof. Dr. Udo Zolleis



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Volksparteien - Entstehung, Ziele, Strategie	4
Parteiensystem	4
Entwicklungsstadien von Parteien - Parteientypologien	6
Honoratiorenpartei	6
Massenintegrationspartei	6
Volksparteien	7
Kartellpartei	10
Professionalisierte Wählerpartei	12
Zwischenfazit	13
Der Zusammenhang von Zielen und Wandel bei Parteien	14
Zwischenfazit	19
Strategie und Steuerung	20
Strategiebegriff	20
Strategiefähigkeit	22
Strategiezyklus SPD	24
Strategiezyklus CDU	26
Zwischenfazit	27
Fazit: Volksparteien - Entstehung, Ziele, Strategie	28
Parteien als Marken	29
Versuche einer Markendefinition	31
Markenbegriffsverständnis	32
Marke verstanden als Eigentumszeichen	32
Marke verstanden als Merkmalskatalog	32
Angebotsbezogenes Markenverständnis	33
Nachfragerbezogenes Markenverständnis	33
Identitätsorientiertes Markenverständnis	34
Markenidentität und Markenimage	36
Der Markenkern	38
Parteimarken	39
Funktionen und Nutzen von Parteimarken	39
Orientierungsfunktion	40
Vertrauensfunktion	40
Symbolische Funktion	40
Der Markenkern der Parteien	41
Markenherkunft	42
CDU	43
Solidarität	43
Gerechtigkeit	44
Freiheit	44

SPD	44
Solidarität	45
Gerechtigkeit	45
Freiheit	45
Parteiprogramme als strategisches Instrument	46
Parteiprogrammtypen	46
Grundsatzprogramm	46
Wahlprogramm	47
Bedeutung der Programme bei Parteien	48
Markenvision	52
Identitätsorientierte Markenführung bei Parteien	54
Marketing	57
Definition	57
Entwicklung der Marketing-Konzeption	58
Dienstleistungsmarketing	59
Non-Profit-Marketing	60
Non-Profit-Organisation	60
Vorgehen Strategie	61
Relationship-Marketing	62
Marketing in der Politik	64
Anspruchsgruppen	66
Produkt	66
Partei-Umwelten	67
Zwischenfazit	68
Kommunikation von Parteien	69
Medien	70
Probleme	73
Ziel	74
Integrierte Kommunikationsstrategie	75
Fazit	78
Methodisches Vorgehen	81
Quantitative und qualitative Inhaltsanalyse der Wahlprogramme 2013	82
Experteninterviews	85
Online-Befragung	88
Expliziter Teil	89
Impliziter Teil	89
Durchführung der Onlinebefragung	90
SPD und CDU – Immer noch Volksparteien mit unterscheidbarem (Marken)Kern?	92
Organisatorischer Aufbau als strategische Herausforderung	93
Führungs- und Leitungsebene	93
SPD	93
CDU	95

Mitglieder	96
SPD	97
CDU	99
Programmatik	102
SPD	102
CDU	104
Moderne Volkspartei	107
Parteien als strategischer Akteur auf dem Wählermarkt	109
Programmentwicklung und Verabschiedung	109
SPD	109
CDU	111
Mitglieder – Herausforderung für die strategische Kommunikation	114
SPD	114
CDU	121
Zusammenfassung Parteien als strategische Akteure	124
SPD und CDU – Same same or still different?!?	126
Parteien als Marke	126
Erfolgsfaktoren	127
Faktor 1: Glaubwürdigkeit und Vertrauen	127
Faktor 2: Lösungskompetenz	127
Faktor 3: Weiterentwicklung der Marke auf Basis der Herkunft	128
Faktor 4: Verankerung innerhalb der Gesellschaft	128
Worst Case für Parteimarken - Der abrupte Wandel	129
Einordnung in das links-rechts Parteiensystemschemata	130
Einordnung der Mitglieder und Wähler	130
Einordnung nach Mitgliederkohorten	132
Einordnung nach Interesse an Politik	134
Image der beiden Parteien	136
Einordnung Wähler und Mitglieder	136
Einordnung nach Mitgliederkohorten	138
Einordnung nach Interesse an Politik	141
Einordnung nach Bildung	143
Definition der Markenkernwerte	145
Einordnung nach Wähler und Mitglieder	145
Einordnung nach Mitgliederkohorten	148
Einordnung nach Interesse an Politik	152
Einordnung nach Alter	154
Markenkernwerte	155
Ideale Partei	155
Wie sieht die Ideale Partei insgesamt aus?	156
Wie sieht die ideale Partei bei SPD-Mitgliedern und SPD Wählern aus?	157
Wie sieht die ideale Partei bei CDU-Mitgliedern und Wählern aus?	160

Wie sieht die ideale Partei bei den SPD-Kohorten aus?	162
Wie sieht die ideale Partei bei den CDU-Kohorten aus?	164
Fremdbild Wähler und Mitglieder	165
Ideale Partei vs. SPD	165
Ideale Partei vs. CDU	167
CDU vs. SPD	169
Zwei Fremdbilder: SPD-Mitglieder und SPD-Wähler	171
Zwei Fremdbilder: CDU-Mitglieder und CDU-Wähler	173
SPD-Mitglieder nach Kohorten	175
CDU-Mitglieder nach Kohorten	177
Zwischenfazit	179
Selbstbild vs. Fremdbilder	180
SPD	180
Zuordnung der Werte	180
Die Markenkernwerte	181
Erweiterter Markenkern	182
Ranking	183
CDU	184
Zuordnung Werte	184
Die Markenkernwerte	184
Erweiterter Markenkern	185
Ranking	185
Schluss	187
Literaturverzeichnis	191
Tabellenverzeichnis	202

# Einleitung

Unterschiede? Bei SPD und CDU? Fehlanzeige. So die häufigen Kommentare in Gesprächen mit Freunden und Bekannten. Sozialdemokratisierung der CDU, Merkelisierung der SPD. Kein eigenes Profil, keine Inhalte und schon gar keinen eigenen Markenkern, so der Tenor der meisten Kommentatoren.

In der Medienlandschaft fällt das Urteil über die beiden Volksparteien auch nicht gnädiger aus: Von fehlender Unterscheidbarkeit und „verwischten Identitäten“ wird hier gesprochen<sup>1</sup>. Das Fazit: Die Zeit, in der es zwei Volksparteien mit unterschiedlichem Profil gab, sei endgültig vorbei. Es mache keinen Unterschied mehr, ob man SPD oder CDU wählt.

Auch in der politikwissenschaftlichen Forschungsliteratur wird seit langem viel über die fehlende Unterscheidbarkeit diskutiert. Diese fehlende Unterscheidbarkeit wird auch häufig als Begründung für den Niedergang der beiden Volksparteien herangezogen (vgl. Decker 2005; Lösche 2009; Wiesendahl 2011).

Während zu den Hochzeiten der Volksparteien Mitte der 1970er Jahre scheinbar klare Kompetenzen ausgemacht werden konnten – der SPD wurde die Sozialkompetenz und der Union die Wirtschaftskompetenz zugeschrieben (vgl. Niedermayer 2010: 9) - verschärfte sich die Situation der Volksparteien zunehmend. Und für Wiesendahl (2011: 112) steht fest: „In Volksparteien werden bisweilen sozial kontextlose, programmatisch unkenntliche, aneinander angegliche und austauschbare mittige Mitteparteien gesehen, die im Streben nach Stimmenmaximierung im Wettbewerb um die gleiche Wählerschaft ihre Unterscheidbarkeit und Unverwechselbarkeit preisgegeben hätten.“

Ein „einigermaßen widerspruchsfreies und wiedererkennbares Erscheinungsbild zu vermitteln, in dem deutlich Kerninhalte und Alleinstellungsmerkmale zum Ausdruck kommen“ (Jung 2009: 129), traut den Volksparteien deshalb kaum noch jemand mehr zu. Jesse (1992: 78) konstatiert, dass sich „die ideologischen Gegensätze der großen Parteien abgenutzt haben“.

Auch das politische Personal trägt nicht unbedingt zur Orientierung bei. „In einer am 1. Juni 2006 gehaltenen Rede anlässlich der 11. Internationalen Berliner Begegnung identifizierte die CDU-Vorsitzende und Bundeskanzlerin Angela Merkel ‚Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität‘ als gleichrangige Grundwerte der CDU“ (Decker 2007: 36).

---

<sup>1</sup> <https://www.sueddeutsche.de/politik/volksparteien-krise-cdu-csu-afd-gruene-1.4663979> zuletzt abgerufen am 21.07.2020

Doch was Angela Merkel hier als Grundwerte der CDU definiert, findet sich genauso bei den Sozialdemokraten wieder. Auch deshalb kann die These aufgestellt werden, dass die Volksparteien in ihren Grundwerten augenscheinlich übereinstimmen und damit für Wähler kein unterscheidbares Profil mehr haben (vgl. Kreyher 2004).

Nun könnte man meinen, es sei nicht dramatisch, dass sich die beiden Volksparteien angenähert haben. Doch so unwichtig sind Unterschiede und Wahlmöglichkeiten in einem Parteiensystem nicht. Denn die Wahrnehmbarkeit von Unterschieden hat auch Auswirkungen auf das Parteiensystem: Fehlt die Polarisierung im Parteiensystem, fehlt auch eine wählbare Alternative. Das Wählen wird erschwert und dadurch steigt der Nichtwähler- bzw. der Protestwähleranteil (vgl. Grabow 2000: 21). Eine erfolgreiche Ansprache neuer Wählersegmente (vgl. Schmid/Zolleis 2005: 189) rückt in weite Ferne und damit auch die Legitimität und die Zustimmung für Parteien.

Und letztlich ist der Wählermarkt eben kein Wachstumsmarkt. Um erfolgreich auf diesem gegebenen Markt bestehen zu können, muss eine (Volks-)Partei ein besseres Angebot machen als andere Parteien, um so im Parteienwettbewerb bestehen zu können (vgl. Schmid/Zolleis 2005: 189).

Doch ein besseres Angebot zu machen, ist in einer heterogenisierten Gesellschaft mit Partikularinteressen gar nicht so einfach für Parteien. Hatten die Volksparteien in den 1970er Jahren mit ihren Vorfeldorganisationen und Linkages gute Verbindungen in die Gesellschaft und damit glaubhafte Werber und Kommunikatoren für ihre Politik, schwinden diese zunehmend und werden immer schwächer. Denn es ist nicht mehr ausgemacht, dass Gewerkschafter automatisch die SPD wählen und Kirchenmitglieder die CDU. Das liegt u.a. auch daran, dass die Linkages selbst organisationelle Probleme, wie z.B. wegbrechende Mitgliedschaften und dadurch entstehende fehlende Bindungskraft, haben.

Des Weiteren werden Interessen zunehmend fluider organisiert und auch die Organisationsformen und -zusammensetzungen sind heterogener. Für klassische Volksparteien, die immer noch in einer strukturell eher konservativen Organisationsweise agieren, wird es auch deshalb zunehmend schwieriger, die Interessen verschiedener Wählergruppen zu aggregieren und Lösungskonzepte zu kommunizieren.

Verliert jedoch ein politischer Akteur in den Augen relevanter Zielgruppen die Lösungskompetenz, verliert er an Vertrauen und in Folge dessen auch seine Bindungskraft (vgl. Decker 2011: 17). Das Image eines starken politischen Players, der (Lösungs-)Orientie-

rung gibt, geht verloren und lässt deshalb oftmals auch ehemalige Stammwähler von Bord der großen Parteitanke gehen.

Inhaltlich leer und austauschbar, fehlende Verbindungen in die Gesellschaft, verloren gegangene Lösungskompetenzen, keine Strategie, keine Bindungskraft und ein damit einhergehender Vertrauensverlust, so könnte die traurige Bilanz der Volksparteien für die 2010er Jahren aussehen.

Doch muss das Fazit wirklich so bitter ausfallen? Sind die beiden Volksparteien SPD und CDU nur noch ein Einheitsbrei und für Wähler nicht mehr unterscheidbar und damit auch nicht wählbar?

Oder ist es nicht eher so, dass sich die Volksparteien im Kern doch noch unterscheiden und nur die Parteiliten strategisch nicht stringent vorgehen bzw. dies bei Volksparteien gar nicht möglich ist? Und könnte eine fokussierte und zielgerichtete Markenpositionierung sowie -kommunikation eine Lösung für die fehlende Wahrnehmung von Unterschieden und damit ein Merkmal und Erfolgsfaktor einer modernen Volkspartei sein?

Diesen Fragen soll in der Arbeit im Untersuchungszeitraum zwischen 2013 und 2017 nachgegangen werden.

# Volksparteien - Entstehung, Ziele, Strategie

SPD und CDU stecken augenscheinlich in der Krise. Im Grunde ist das nichts Neues, denn beide Parteien standen in der Geschichte der Bundesrepublik schon häufiger vor Herausforderungen, die sie in ihrem Kern trafen und Veränderungen von ihnen verlangten - sei es organisatorischer oder inhaltlicher Natur.

Um zu verstehen, wie sich Parteien entwickelt und warum sie sich gewandelt haben, müssen die Entstehungsgeschichten von Parteien sowie ihr Beziehungssystem untereinander betrachtet werden - also u.a. auch das Parteiensystem.

## Parteiensystem

Parteien stehen immer in Beziehung zueinander. Sie grenzen sich aufgrund ihres Profils und ihrer inhaltlichen Ausrichtung voneinander ab. Dieses Beziehungssystem spiegelt sich im Parteiensystem wider.

Ein Erklärungsmodell für das Parteiensystem ist in der Politikwissenschaft besonders prägend gewesen: Das Cleavage-Modell. Entwickelt wurde es 1967 von den beiden Politikwissenschaftlern Seymour Martin Lipset und Stein Rokkan. Die Cleavages - also die Konfliktlinien - seien, so Lipset und Rokkan, letztlich für die Entwicklung der westeuropäischen Parteiensysteme und die Bindung der Wähler an die dabei entstandenen Parteien verantwortlich (vgl. Strohmeier 2002: 63). Auch die beiden deutschen Volksparteien, SPD und CDU, entwickelten sich anhand gesellschaftlicher Konfliktlinien.

Dabei unterscheiden Lipset und Rokkan in ihrem Modell vier verschiedene Konfliktlinien: den Zentrum-Peripherie-Konflikt, den Konflikt zwischen Kirche und Staat, den Stadt-Land-Konflikt sowie den Kapital-Arbeit-Konflikt (vgl. Falter/Schoen 2005: 146). Den jeweiligen Konfliktlinien können wiederum verschiedene Milieus zugeordnet werden, die die Gesellschaft in verschiedene Gruppen einteilen. „Unterstellt wird dabei eine Wechselbeziehung zwischen den Angehörigen der durch gemeinsame soziale und Lebensstilmerkmale charakterisierten Milieugruppen und den sie vertretenden Parteien“ (Decker: 2011:39).

Das deutsche Parteiensystem wurde zu Beginn hauptsächlich durch die Konfliktlinie „Arbeit vs. Kapital“ geprägt. Eine weitere wichtige Konfliktlinie stellt sicherlich zudem die zwischen „Kirche und Staat“ dar.

Während sich die Sozialdemokraten an dem säkularen Pol orientierten sowie die Vertretung der Arbeitnehmerrechte für sich in Anspruch nahmen, orientierte sich die Unionspartei an den Arbeitgeberinteressen und damit an dem marktwirtschaftlichen sowie religiösen Pol (vgl. Haas 2008: 17).

Für Lipset und Rokkan stand zum Zeitpunkt ihrer Analyse fest, dass die Konfliktstruktur der 1960er Jahre mit nur wenigen Ausnahmen die Konfliktlinien der 1920er Jahre reflektierten und es sich um ‚eingefrorene‘ Parteiensysteme handle. (vgl. Lipset/Rokkan 1967: 50; vgl. Saalfeld 2007: 75). Die „freezing“-These wurde jedoch schon Anfang der 1970er Jahre widerlegt. Denn ab dieser Zeit veränderte sich die Konfliktstruktur und man sprach von einem „Auftauen“ der Cleavages, „das sich unter anderem in geringerer Wahlbeteiligung, höherer Volatilität, besseren Chancen für neue Parteien und zunehmende Unterstützung für grüne Parteien und extreme Rechtsparteien ausdrückt“ (Saalfeld 2007: 88).

Für Parteien bedeutete das „Auftauen der Konfliktstrukturen“ aufgrund von gesellschaftlichen Veränderungen, dass sich auch deren Beziehungsstruktur änderte. Weitere Konfliktlinien zwangen Parteien sich im System neu zu verorten, in dem sie sich inhaltlich veränderten und damit für neue gesellschaftliche Herausforderungen Antworten fanden oder sich organisatorisch neu strukturierten. Die Anpassungsleistung auf veränderte Rahmenbedingungen stellt damit ein Erfolgsfaktor für Parteien dar, denn nur so können sie weiterhin im Parteienwettbewerb erfolgreich bestehen.

## Entwicklungsstadien von Parteien - Parteientypologien

Dass sich Parteien an gesellschaftliche Gegebenheiten anpassen und sich deshalb auf organisatorischer oder inhaltlicher Ebene verändern, ist in der Parteiengeschichte nichts Neues. In ihrem 1995 erschienenen Artikel „The emergence of the Cartel Party“ analysierten die beiden Wissenschaftler, Richard S. Katz und Peter Mair, den Zusammenhang von gesellschaftlichen Veränderungen und der Entwicklung von Parteien. Dabei machten sie vier Stadien der Parteienentwicklung aus<sup>2</sup>:

1. Honoratiorenpartei im 19. Jahrhundert
2. Massenparteien (1880-1960)
3. Volksparteien bzw. Catch-All-Parties (seit 1945-heute)
4. Kartellparteien (ab 1970er - heute).

Bei dieser Typologie wird die Parteiorganisation anhand „der sich wandelnden Beziehung von Parteien zur organisierten Bürgergesellschaft, der veränderten Rekrutierung, der Mitgliederstruktur und der Grundziele der Parteien unterschieden“ (Zolleis 2008: 30).<sup>3</sup>

### Honoratiorenpartei

Das erste Stadium, das Katz/Mair (1995) identifizierten, ist die Zeit der Honoratiorenparteien des 19. Jahrhunderts. Dieser Parteientyp ähnelte eher einem exklusiven Club bzw. einer Cliquespartei, die aus einem kleinen elitären Mitgliederkreis bestand. Für diesen Kreis qualifizierten sich die Mitglieder nicht aufgrund einer gesellschaftlichen Mehrheit, sondern rein aufgrund ihres angeborenen Status. Ihre Machtposition nutzten sie, um ihre Privilegien zu sichern (vgl. von Beyme 2002: 41, vgl. Katz/Mair 1995). Demzufolge waren die Cliques kein Teil der Mehrheitsgesellschaft, sondern standen über bzw. außerhalb dieser Gesellschaft.

### Massenintegrationspartei

Verantwortlich für das Ende der Honoratiorenparteien war ein externer Schock: Die Einführung des allgemeinen Wahlrechts. Damit verloren die Mitglieder der Honoratiorenpar-

---

<sup>2</sup> Von Beyme (2002: 27) stellt fest, dass es sich hierbei um ein Verlaufsschema handelt und dass damit unterstellt wird, dass die vier Parteytypen in jeweils einer Epoche typisch und innovativ gewesen seien. Zudem geht er davon aus, dass die vier Epochen der Parteienentwicklung immer fließend von statten gingen und es immer noch Parteien gab, die von dem dominanten Typ abwichen.

<sup>3</sup> Detterbeck (2002: 24) stellt bei den verschiedenen Parteytypen fest, dass sie sich in drei elementaren Dingen voneinander unterscheiden: Zum einen haben sie unterschiedliche organisatorische Strukturen, zum anderen üben sie eine unterschiedliche Rolle im demokratischen Prozess aus und nicht zuletzt unterscheiden sie sich anhand ihres Wettbewerbsverhaltens.

teien ihre exklusive Stellung und die Massenintegrationspartei etablierte sich als neuer dominierender Parteytyp. (vgl. Wiesendahl 2010: 95).

Der Typ der Massenintegrationspartei reagierte dabei am besten auf die sich verändernde Umwelt. Sie verstand es, ihre Organisationsform so zu entwickeln, dass die Bevölkerung, die nun politisch mitentscheiden durfte, an sie gebunden werden konnte. Dadurch, so stellt Poguntke (2000: 63) fest, waren sie „auf vielfältige Weise mit ihrer weltanschaulich durchdrungenen Subkultur verwoben“. Eine weitere Veränderung im Gegensatz zur Honoratiorenpartei war die Schwerpunktverlagerung von der Personenzentrierung hin zu einer Konzentration auf inhaltliche Positionen (vgl. Haas/Jun/Niedermayer 2008: 12). Auch deshalb galten „die Massenparteien als Beispiel einer ‚Policy-Seeking-Party‘“ (Jun 2004: 102). Detterbeck (2002: 25) fasst die Merkmale der Massenintegrationspartei wie folgt zusammen:

1. Extensiver Organisationsaufbau
2. Permanente Aktivitäten der fest gebundenen Mitglieder
3. Hierarchische Strukturen
4. Vorherrschaft außerparlamentarischer Partei
5. Klare programmatische Ziele
6. Geringer Grad an elektoralem Wettbewerb bei hohem Grad an sachpolitischer Konfrontation mit ihren Mitbewerbern.

Bis in die 1950er Jahre galt die SPD als klassisches Beispiel einer Massenintegrationspartei. Aus ihrem Milieu der Arbeiterschaft heraus entstanden, stellte die SPD den politischen Arm der Arbeiterbewegung dar. Damit war sie organisatorisch mit ihrem Milieu aufs Engste verwoben. Die Kommunikation mit ihren Unterstützern fand direkt durch eigene Medien, wie Parteizeitungen, statt. Die Strukturen waren hierarchisch organisiert und das Durchsetzen von klaren programmatischen Zielen, wie die Verbesserung der Rechte und Lebensverhältnisse der Arbeiter, standen im Zentrum der politischen Forderungen.

### **Volksparteien**

Ab 1949, so Katz/Mair, setzte sich ein neuer Parteytyp durch: Die Volkspartei. Otto Kirchheimer identifizierte diesen Typ als „catch-all-party“ und konstatierte, dass sich die Massenintegrationspartei, die in „einer Zeit schärferer Klassenunterschiede und deutlich erkennbarer Konfessionsstrukturen entstanden war, zu einer Allerweltpartei (*catch-all party*), zu einer echten Volkspartei“ (Kirchheimer 1965: 27) entwickelte. Bei diesem neuen Typ spielte die Ideologie nur noch eine untergeordnete Rolle und die Volkspartei bzw. *catch-all party* konzentrierte sich mehr auf die Interessen der Wählerschaft als auf die

ihrer Mitglieder (vgl. Kirchheimer 1965: 27). Auf das Wesentliche konzentriert, lautet Kirchheimers (1965: 32) Analyse des Volksparteientyps wie folgt:

1. „Radikales Beiseiteschieben der ideologischen Komponenten einer Partei; [...] Absolute Vorrangigkeit kurzfristiger taktischer Überlegung“;
2. "weitere Stärkung der Politiker an der Parteispitze“;
3. „Entwertung der Rolle des einzelnen Mitglieds“;
4. „Abkehr von der '*chasse garde*' (i.O. kursiv, E.W.), einer Wählerschaft auf Klassen- und Konfessionsbasis, statt dessen Wahlpropaganda mit dem Ziel, die ganze Bevölkerung zu erfassen“ und
5. „das Streben nach Verbindungen zu den verschiedensten Interessenverbänden“.

Der Unterschied zur Massenintegrationspartei besteht also darin, dass die Massenintegrationspartei einem Lagermodell entspricht, während die Volkspartei, verstanden als catch-all party, einem Marktmodell gleicht (vgl. Wiesendahl 2011: 74). Damit steht das Lagermodell für eine starke ideologische Polarisierung, während beim Marktmodell ein starker Wettbewerbsgedanke im Vordergrund steht. Volksparteien stehen auch deshalb immer wieder vor der Herausforderung, ohne starke Ideologie und beständige Lagerbindung den Markt von neuem zu gewinnen. Laut Lösche (1995: 183) stellt dies jedoch kein großes Problem für Volksparteien dar, da ihr angestrebtes Ziel gerade eben „nicht bei der geistigen Gewinnung der Wähler“, sondern in der kurzfristigen Stimmenmaximierung liegt.

Um so viele Stimmen wie möglich zu erhalten, entwickeln Volksparteien ihre Lösungskonzepte so, dass die wahrgenommene Distanz zwischen ihnen und ihren Wählern so gering wie möglich erscheint. Denn „je geringer die wahrgenommene Distanz zwischen der jeweiligen Partei und dem Wähler, desto größer der ‚Nutzen‘, den der Wähler aus der Partei zu ziehen glaubt“ (Saalfeld 2007: 90). Grundlage für diese Annahme ist das ‚Nutzenmodell‘, das von einem rational denkenden Wähler ausgeht. Daraus folgend entscheidet sich ein Wähler am ehesten für diejenige Partei, die für ihn den größten Nutzen hat. Damit also eine Volkspartei bei einer Wahl erfolgreich abschneiden kann, muss das von ihr angebotene politische Produkt einen Nutzen für die Mehrheit der Wähler haben.

Da sich die meisten Wähler selbst im gemäßigten Zentrum des politischen Angebots einordnen und damit dort ihren größten Nutzen sehen, tendieren Volksparteien aufgrund ihres Ziels „Stimmenmaximierung“ und der Wettbewerbssituation dazu, sich den Wünschen des ‚Medienwählers‘ anzunähern (vgl. Saalfeld 2007: 117).

Ein Erfolgsfaktor für Volksparteien im Parteienwettbewerb stellt demnach eine gewisse Entideologisierung des Programms und der damit einhergehenden Annäherung an die

Wünsche und Vorstellungen der Wähler dar. Zwar sind die Inhalte der Volksparteien wenig ideologisiert, aber auch Volksparteien haben immer noch einen Werterahmen, in dem sie sich bewegen. Ohne starke Ideologisierung können sich Volksparteien jedoch flexibler in ihrem Werterahmen bewegen, damit besser auf aktuelle Gegebenheiten reagieren und weisen folglich eine höhere Lösungskompetenz auf, die die Grundlage für ein gutes Wahlergebnis ist. Dadurch erhöht sich zum einen die Chance an der Regierung beteiligt zu sein und zum anderen stärken hohe Wahlergebnisse die Position der Partei im Parteiensystem, da sie dieses stabilisiert.

Diese stabilisierende Funktion steht auch bei Gordon Smith' Konzept (1990: 158) im Mittelpunkt. Er geht davon aus, dass eine Partei erst eine Volkspartei ist, wenn sie 30 Prozent der Wähler für sich gewinnen kann. Damit hat sie, laut Smith, allein aufgrund ihrer Prozentzahl, eine „substantial section of the electorate“ (Smith 1990: 158) hinter sich. Rein rechnerisch kann es deshalb in einem Parteiensystem nur ein bis zwei Volksparteien geben, so dass eine Partei, die die 30 Prozent-Hürde übersprungen hat, eine wichtige Position im Parteiensystem einnimmt.

Das ‚Core‘-Konzept geht davon aus, dass Volksparteien deshalb auch zum Kern des Parteiensystems gezählt werden können (vgl. Hofmann 2004: 69). Erreicht eine Volkspartei nicht mehr die 30 Prozent Marke, so die Theorie, kann ihr Status als Volkspartei infrage gestellt werden. Nicht umsonst musste die SPD nach den Bundestagswahlen 2009 und 2013 die Diskussion über sich ergehen lassen, ob sie noch eine „echte“ Volkspartei sei.

Ein weiteres Wesensmerkmal der Volksparteien ist die soziale Heterogenität in ihrer Mitgliedschaft, die die soziale Gesellschaftsordnung widerspiegelt (Lösche 1995: 183). Dadurch ist eine Volkspartei in der Lage, gesellschaftliche Interessen zu aggregieren sowie zu artikulieren und kann so ihrer Hauptaufgabe als responsiver Akteur nachkommen.

Aber Mitglieder sind nicht nur wegen ihres responsiven Charakters wichtig für Volksparteien. Sie stellen als Linkage eine direkte und persönliche Verbindung zwischen Volkspartei und Wähler her. Laut des Ethik-Monitors 2010 der Stiftung Wirtschaftsethik (2010: 7) sollten gerade persönliche Beziehungen nicht zu gering bewertet werden, denn Familie, Freunde und Arbeitskollegen genießen das meiste Vertrauen. Parteien hingegen liegen auf dem letzten Platz des Vertrauen-Rankings. Dadurch wird deutlich, dass durch den persönlichen Kontakt zwischen Mitgliedern und Wählern Vertrauen hergestellt, Bindung geschaffen und damit Authentizität erreicht wird. Diese Komponenten sind zwingend notwendig, damit eine Volkspartei erfolgreich ist.

Da jedoch die Mitgliedszahlen der Volksparteien im Sinken begriffen sind und insgesamt der Organisationsgrad der deutschen Bevölkerung weiter abnimmt, müssen sich Volksparteien neue Wege suchen, um weiterhin in der Gesellschaft als wichtiger und gestaltender Faktor wahrgenommen zu werden. Gerade deshalb könnte die in ihrer Struktur schon angelegte Marktorientierung bzw. die Modernisierung der Marktorientierung nach neusten wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen eine Lösung für Volksparteien darstellen, um weiterhin ihr Ziel der Stimmenmaximierung zu erreichen.

### **Kartellpartei**

Katz/Mair gehen jedoch von einer anderen Reaktion auf die unterschiedlichen Probleme der Volksparteien aus und entwickelten den vierten und letzten Parteytyp ihrer Typologie: die Kartellpartei.

Parteien haben, laut Katz/Mair, auf schwindende Milieuunterstützung und geringeres Stammwählerpotenzial reagiert. Mit dieser Anpassung sehen Katz/Mair das letzte Stadium ihrer Typologie erreicht, die Zeit der Kartellparteien<sup>4</sup>. Laut Katz/Mair (1995: 18f) hätten Parteien dieses Stadium schon seit den 1970er Jahren erreicht. Dabei, so ihre These, würden Parteien sich zu Kartellen zusammenschließen, um so ihre Machtstellung im Parteiensystem zu sichern.

Damit unterstellen Katz/Mair, dass sich die Priorität der Parteiziele verändert hat. Nicht mehr die Stimmenmaximierung und damit der Wettbewerbsgedanke stehen an oberster Stelle, sondern nur noch der Verbleib im System (vgl. Hofmann 2004: 97). Laut Wiesental (2010: 96) „gerieten die Parteien in eine Ressourcenverknappungs-Situation“. Hass (2008: 13) führt dazu aus, dass „sie die staatlichen Ressourcen untereinander aufteilen und sich so gegenüber neuen Herausforderern abschotten“. Demnach ist ein zentrales Kennzeichen der Kartellpartei die Fokussierung auf die staatliche Parteienfinanzierung, um so ihre eigene Machtposition zu schützen (vgl. Hofmann 2004: 97) und andere Parteien aus dem System zu halten. Damit findet eine Unterscheidung zwischen denjenigen Parteien, die im System verankert sind, also den „ins“, und denjenigen, die außerhalb des Systems sind, den „outs“, statt.

Dabei gibt es zwei unterschiedliche Strategien, die „outs“ außerhalb des Systems zu halten. Zum einen erhalten sie keine Subventionen, wie die „in“-Parteien, zum anderen wird die Exklusion von „outs“ dadurch erreicht, „dass neue Parteien im elektoralen Wettbe-

---

<sup>4</sup> Von Beyme (2002: 35) widerspricht hier der These von Katz/Mair. Er geht davon aus, dass eine Kartellbildung immer nur das gemeinsame Interesse an der Sicherung von Privilegien beinhaltet, eine inhaltliche Kartellbildung hält er für nicht möglich. Auf inhaltlicher Ebene würde überwiegend Wettbewerb herrschen.

werb behindert werden, indem etwa hohe Sperrklauseln für den Einzug ins Parlament vom Parteienkartell festgelegt werden“ (Detterbeck 2002: 38). Damit werden die „ins“ bevorzugt und die „outs“ benachteiligt.

Besonders die CDU hat in den 1950er und 1960er Jahren die Strategie der elektoralen Exklusion intensiv verfolgt (vgl. Detterbeck 2002: 331). Die CDU versuchte durch verschiedene Angebote an ihre Mitbewerber in ihrem Wählersegment, ihre Position zu stärken. Unter anderem entwickelte die Union ein von Wiesendahl (2011: 17) sogenanntes „Huckepackverfahren“ von Abgeordneten. Sie bot den Abgeordneten von anderen Parteien, die kaum eine Chance hatte die Fünf-Prozent-Hürde zu überspringen, ein Direktmandat an. Damit band die CDU einerseits die Abgeordneten anderer Parteien an sich und andererseits schwächte sie ihre Konkurrenten durch das „Abwerben“ von fähigen Mandatsträgern.<sup>5</sup>

Die SPD hingegen konnte durch das eingeleitete Verbotsverfahren der KPD ihren Hauptkonkurrenten im linken Spektrum erfolgreich aus dem System ausschließen und war damit im linken Lager die einzige „wirkliche“ Alternative. Beide Strategien hatten zur Folge, dass die „out“-Parteien nicht nur personell und organisatorisch, sondern auch finanziell geschwächt wurden.

Werden die von Katz/Mair aufgestellten Merkmale der Kartellpartei nun genauer analysiert, kann festgestellt werden, dass die Weiterentwicklung des Typs nur auf der systemischen Ebene stattfindet. Hauptaugenmerk wird dabei fast ausschließlich auf die Wettbewerbssituation und auf die Finanzierung der Parteien gelegt. Auch deshalb wurde der neue Parteityp in der Politikwissenschaft nicht nur positiv bewertet. So kritisiert von Beyme (1997: 369), dass der Kartellpartei Typ eben nur die Wettbewerbssituation der Parteien untereinander beleuchtet und andere wichtige Aspekte, die für einen Typenwandel erfüllt sein müssten, wie organisatorische oder kommunikative Veränderungen, außen vor lässt. Denn eine Professionalisierung der Organisation oder die Marginalisierung der Mitglieder können auch im Merkmalskatalog der Volksparteientypologie gefunden werden. Deshalb stellt Wiesendahl fest, dass der Kartellpartei Typ kein grundlegend neuer Typ sei, sondern es sich nur um eine professionalisierte Volkspartei handle (vgl. Wiesendahl 2011).

---

<sup>5</sup> Fußball-Fans würden diese Herangehensweise wahrscheinlich eher die „Bayern-München-Strategie“ nennen. Ein Marktführer kauft die besten Spieler seiner Konkurrenten, um sie zu schwächen, so die eigene Marktführerschaft zu erhalten und damit die Grundlage zu schaffen, Deutscher Meister zu werden.

## **Professionalisierte Wählerpartei**

Die Kartellpartei stellt bei Katz und Mair die letzte Stufe in ihrer Parteitypologie dar. Doch Ende der 1980er Jahre entwickelte Angelo Panebianco (1988) einen neuen Parteytypen: "Electoral-Professional Party". Dieser Parteytyp ist charakterisiert durch „die vollständige Konzentration der Parteiorganisationseinheiten auf den Parteienwettbewerb“ (Haas 2008: 13; vgl. Wiesendahl 2010: 105). Wie der Name des neuen Parteytyps schon sagt, wurde die Parteiorganisation im Hinblick auf den Wahlkampf professionalisiert.

Mit der Professionalisierung einhergehend, verlieren Mitglieder an Bedeutung und professionelles Personal übernimmt die Aufgaben der Mitglieder. Immer mehr Aufgaben werden an externe Agenturen ausgelagert. Die Kontaktaufnahme zu den Wählern findet häufiger direkt und weniger indirekt über die Mitglieder statt (vgl. Haas 2008: 13). Durch die organisatorische Verschlankung gewinnt die Partielite zunehmend an politischem Einfluss und konzentriert sich aus strategischen Gründen auf eine allgemeine Wählerschaft (vgl. Wiesendahl 2010: 106).

Mit diesen Neuerungen geht jedoch auch eine Kostenexplosion im Bereich der Kommunikation einher, da der kostenlose Mitgliedersupport sinkt und die Auslagerung dieser Dienstleistungen nun kostenintensiv Agenturen erledigen.

Professionalisierte Wählerparteien zeichnen sich demnach durch vier Merkmale aus: Konzentration auf die allgemeine Wählermobilisierung, der Spitzenkandidat steht im Vordergrund der Kampagne, externe Agenturen übernehmen immer mehr organisatorische Aufgaben und die Kosten der Wahlkampfführung erhöhen sich (vgl. Grabow 2000: 26).

Damit wird deutlich, dass sich eine professionalisierte Wahlkampagne von einer traditionellen Wahlkampagne in den Kosten und der Man-Power unterscheiden. Traditionelle Kampagnen waren arbeits- und zeitintensiv, während professionalisierte bzw. moderne Kampagnen kapitalintensiv sind (vgl. Plasser 2003: 240).

Während nun Panebianco konstatiert, dass die deutschen Volksparteien inzwischen professionelle Wählerparteien geworden sind, wendet Wiesendahl hingegen ein, dass die professionelle Wählerpartei „in ihrer nicht allzu üppigen Eigenschaftskomposition mit den Merkmalen der Volksparteien weitgehend übereinstimmt“ (Wiesendahl 2010: 106) und damit auch kein absolut neuer Typ vorliegt, sondern nur eine andere Schwerpunktsetzung vorsieht. Auch die von Jun (2004) entwickelte professionalisierte Medienkommunikationspartei stellt im Grunde keinen neuen Typ dar, sondern legt seinen Fokus auf die professionalisierte Kommunikationsstrategie.

## Zwischenfazit

Trotz der neueren Weiterentwicklungen der Parteientypologien von Katz/Mair sind SPD und CDU weiterhin der Volksparteientypologie zuzuordnen. Natürlich haben sich die beiden Volksparteien weiterentwickelt und eine klassische „catch-all party“ wie sie Kirchheimer beschreibt, gab es in diesem Sinne nie. Programmatisch sind beide Parteien in der Mitte des politischen Spektrums angekommen, die Mitglieder spielen eine weniger herausgehobene Rolle als noch zu Zeiten der Massenintegrationsparteien-Ära.

Auch die Professionalisierung in den Bereichen „Kampagnen“ und „Kommunikation“ hat bei beiden Parteien zugenommen. Wichtige Verbindungen zu verschiedenen Interessenvertretungen werden weiterhin gepflegt und auch gesucht, sind jedoch aus verschiedenen Gründen<sup>6</sup> schwächer geworden. Auch deshalb können die weiteren Typologien nur als Versuche einer Weiterentwicklung der Parteientypologie gesehen werden. Es sind eher verschiedene Schwerpunktsetzungen denn wirkliche Neuentwicklungen.

Zwar können gewisse Kartellisierungs- und Professionalisierungstendenzen bei SPD und CDU festgestellt werden, jedoch gab es diese schon seit Beginn der Bundesrepublik, auch wenn z.B. durch das Parteienfinanzierungsgesetz noch weitere Komponenten hinzukamen. Organisatorisch bleiben die Neuentwicklungen jedoch im Grunde dem Volksparteientyp verhaftet. Dementsprechend können SPD und CDU weiterhin in die Volksparteientypologie eingeordnet werden, jedoch unter Berücksichtigung von Marktorientierungs-, Modernisierungs- und Professionalisierungstendenzen.

---

<sup>6</sup> Bei der SPD ist die Verbindung zum gewerkschaftlichen Milieu aufgrund der Agenda-Politik in Mitleidenschaft gezogen worden. Bei der Union ist die Verbindung ins kirchliche Milieu schwächer geworden, auch aufgrund der abnehmenden Zahl der Kirchenmitglieder in Deutschland.

## **Der Zusammenhang von Zielen und Wandel bei Parteien**

Parteien haben sich in ihrer Organisation und Struktur schon immer gewandelt und sich ihrer Umwelt bzw. neuen Gegebenheiten angepasst. So hat der neue Typ der Massenintegrationspartei den bis dahin dominant vorherrschenden Parteityp der Honoratiorenpartei verdrängt, als sich das allgemeine Wahlrecht durchgesetzt hat und damit Wählermassen organisiert und mobilisiert werden mussten. Der organisatorische Wandel, so Detterbeck (2002: 22), ist in diesem Verständnis quasi eine notwendige Anpassungsleistung an die Umwelt, um so das Erscheinungsbild der Partei mit der gesellschaftlichen Struktur in Einklang zu bringen.

Gerade auch neu gegründete Parteien üben großen Druck auf etablierte Parteien aus, sich zu wandeln und sich damit einer veränderten Umwelt anzupassen (vgl. Jun 2004: 85). Das haben in den 1980er Jahren die Grünen mit der Besetzung eines von den etablierten Parteien vernachlässigten Themas gezeigt, Anfang der 2000er Jahre die WASG mit ihrem Richtungsstreit über die richtige „linke“ Politik und nun erhöht vermeintlich die AfD als klassische Protestpartei mit ihrer rechtspopulistischen und postfaktischen Rhetorik den Druck auf die etablierten Parteien im System.

Parteien verändern sich also nicht nur selbst, sie beeinflussen sich und ihre Existenz untereinander. Man könnte auch von dem „survival of the fittest“ im Darwin'schen Sinne sprechen: Die Parteien, die sich an neue Gegebenheiten am schnellsten anpassen, sichern sich so auch ihr „Überleben“ im Parteiensystem.

Doch nicht nur neu auftretende Parteien können ein Grund für Veränderungen sein, auch konkretes politisches Handeln kann Parteien zu einem Veränderungsprozess zwingen. So wurden durch den Ausbau des Wohlfahrtsstaates und die Aufnahme der sozialen Frage in das CDU Programm die sozialen Ungleichheiten angeglichen bzw. das Thema von einer weiteren Partei aufgenommen.

Dabei können zwei Probleme für Parteien deutlich gemacht werden: Zum einen wird durch das Durchsetzen der eigenen Politik quasi die eigene (Partei-)Berechtigung abgeschafft und zum anderen kann es passieren, dass das Alleinstellungsmerkmal einer Partei von anderen aufgenommen wird und damit kein Alleinstellungsmerkmal mehr ist. Parteien kapern wie Piraten die Positionen anderer Parteien, um attraktive Politikinhalt für sich zu beanspruchen.

Es kann also festgehalten werden, dass Parteien auf Veränderungen der politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagieren und sich deshalb verändern.

Denn nur, wenn sie sich der Umwelt anpassen, haben Parteien weiterhin die Chance, sie als Akteur mitzugestalten (vgl. Niedermayer 2013: 74).

Doch nicht nur externe Faktoren, also Umwelteinflüsse, können einen Parteienwandel verursachen. Auch interne Faktoren spielen beim Parteienwandel eine Rolle. Unter internen Faktoren versteht man alle Veränderungen, die innerhalb der Partei vorgehen. Hierzu können zum Beispiel eine Verschiebung der Machtkonstellation innerhalb der Partei oder ein Wechsel der Parteiführung gezählt werden (vgl. Jun 2004: 90).

Auch Harmel und Janda (1994: 262) gehen nicht davon aus, „that party change 'just happen' or 'must happen', we suggest that party change is normally a result of leadership change, a change of dominant faction within the party and/or an external stimulus for change“. Damit wird deutlich, dass „Veränderungen in den Machtbeziehungen zwischen den innerparteilichen Akteuren bei diesen Theorien des Wandels eine zentrale Rolle“ (Detterbeck 2002: 21) spielen. Werden alle Faktoren, externe wie interne, miteinbezogen, folgt daraus, dass der „Parteienwandel im Wesentlichen auf drei Ursachen zurückgeführt werden kann: Wechsel der Parteiführung, Wechsel der dominanten Koalition innerhalb einer Partei oder externe Stimuli in Form von Veränderungen der Umwelt von Parteien“ (Jun 2004: 93).

Deshalb stellt Jun fest (2004: 89), dass „nur die Verbindung von externen und internen Ursachen eine umfassende Erklärung für Parteienwandel liefert“. Auch Harmel und Janda (1994: 275) stimmen mit Jun überein: „Party change (in the broadest sense) is any variation, alternation or modification in how parties are organized, what human and material resources they can draw upon, what they stand for and what they do.“ Jun (2004: 83) identifiziert für den Wandel bzw. für die Veränderung des Erscheinungsbildes einer Partei vier Faktoren:

1. Veränderungen in den programmatischen Entwürfen
2. Veränderungen in den politischen Zielen
3. Veränderungen in organisatorischen Strukturen
4. Veränderungen in den Kommunikationsstrategien.

Der Veränderungsprozess darf jedoch nicht als schnelle Anpassungsleistung von Parteien gesehen werden. Denn Parteien sind Großorganisationen und „deren Anpassungsfähigkeit auf Grund ihrer gewachsenen Strukturen kann nur langsam voranschreiten“ (See-

leib-Kaiser 2002: 486)<sup>7</sup>. Auch Harmel/Janda (1994: 264) vertreten die These, „that parties are basically conservative organizations, which will not change simply for the sake of change“.

Hauptgrund ist meist, dass ein Parteiziel in Gefahr gerät. Dabei haben nicht alle Parteien dasselbe Ziel. Die Zielvorgaben unterscheiden sich von Partei zu Partei. So haben Volksparteien das Hauptziel der Stimmenmaximierung, um so eine möglichst breite Legitimations- und Machtbasis zu erhalten. Aus dieser Feststellung heraus haben Harmel/Janda (1994) ein theoretisches Analyseraster entwickelt, das die unterschiedlichen Verhaltensweisen von Parteien mit der Zielsetzung in Verbindung bringt. Sie gehen davon aus, dass jede Partei ein „primary goal“ hat und dieses verfolgt. Die beiden Wissenschaftler haben dabei vier verschiedene primäre Zielvorstellungen herausgearbeitet (Harmel/Janda 1994: 269):

1. vote maximization (Stimmenmaximierung)
2. office maximization (Regierungsbeteiligung, Ämtermaximierung)
3. policy advocacy (Eintreten für eine bestimmte Politik/Inhalt)
4. intraparty democracy maximization (Maximierung der innerparteilichen Demokratie).

Je nach Zielsetzung legen Parteien einen unterschiedlichen Schwerpunkt. Während also Parteien, die die Stimmenmaximierung als primäres Ziel haben, sich auf eine mehrheitsfähige Politik konzentrieren, um auf diese Art und Weise so viele Wähler wie möglich anzusprechen, versuchen Parteien, deren Ziel die Regierungsbeteiligung ist, eine größtmögliche Koalitionsbereitschaft zu signalisieren.

Wenn sich nun eine Partei wandelt, dann hauptsächlich deshalb, weil sie ihr primäres Ziel in Gefahr sieht. So stellt für eine Partei, deren primäres Ziel die Stimmenmaximierung ist, ein schlechtes Wahlergebnis bzw. eine verlorene Wahl den Hauptgrund sich zu wandeln dar (vgl. Harmel/Janda 1994: 269). Gründe für den Wandel einer Partei, deren primäres Ziel die Regierungsbeteiligung ist, können die Aussicht auf eine Nichtbeteiligung an der Regierungskoalition sein, aber auch der Zusammenbruch des Koalitionspartners (vgl. Harmel/Janda 1994: 270). Während für die Parteien mit den Zielen „office-maximization“, „policy advocacy“ und „intraparty democracy maximization“, der Wahlerfolg nur eine untergeordnete Rolle spielt, ist dies für die „vote maximization“-Partei grundlegend. Deshalb ist sie auch diejenige Partei, die eine große Bereitschaft zeigt, sich in ihrer Organisation zu ändern, um damit attraktiver für Wähler zu werden und so ihrem Ziel der

---

<sup>7</sup> Auch Jun (2004: 88) stimmt darin überein, dass Parteien als Großorganisationen sich nur langsam verändern, da sie in ihrer Grundstruktur eher konservativ sind. Erst wenn der externe bzw. interne Druck zu groß wird und damit die Kosten zum Erhalt des Status quo zu hoch werden, setzt ein Wandel ein. Jedoch sollte man nicht der Illusion anheimfallen, dass sich Parteien komplett wandeln und einen radikalen Transformationsprozess anstoßen. Ein gradueller Wandel ist eher zu erwarten als der „ganz große Wurf“.

Stimmenmaximierung wieder näher zu kommen (vgl. Harmel/Janda 1994: 265f).

Auch Mair (1999: 21) konstatiert, dass Parteien auf Veränderungen in den Wählermärkten mit einer Reformierung der Parteioorganisation reagieren. Demnach ist es für Parteien wichtig, „welche Impulse aus der Umwelt für Veränderungen von Parteien zum Tragen kommen“ (Jun 2004: 88).

Dass sich Parteien gerade aufgrund ihrer Ziele verändern, kann anhand der SPD aufgezeigt werden. Sie galt zu Beginn der Bundesrepublik aufgrund ihrer breiten Parteibasis und hohen Mitgliedschaft bzw. Organisationsgrad unbestritten „als *Massenpartei mit Klassenbasis*, als Fortsetzung der sogenannten ‚Solidargemeinschaft‘ Weimarer Tradition (Lösche/Walter 1992)“ (Grabow 2000: 33).

Durch ihre verschiedenen Vorfeldorganisationen und der damit verbundenen starken Verankerung im Arbeitermilieu war die SPD Bestandteil des sozialen Milieus. Ihr Stammklientel war somit einerseits Adressat, andererseits auch Absender. Für andere Wählergruppen war die SPD aufgrund der starken Konzentration auf das Arbeitermilieu nicht attraktiv. Zudem war und ist das Selbstverständnis der SPD das einer Programmpartei. Die Ideologie, das Programm spielen als Überbau für die Formulierung von politischen Zielen eine wichtige Rolle.

Für die Parteimitglieder war die Ideologie der „sozial-moralische“ Kitt, für die Wähler hingegen war die starke Konzentration auf die Durchsetzung ideologischer Politik eher abschreckend. Deshalb „erwiesen sich weder die Struktur ihrer Organisation noch ihr programmatisches wie inhaltliches Erscheinungsbild als leistungsfähig genug, Wähler in dem Maße zu mobilisieren, um die angestrebte Mehrheit im Bund zu erreichen“ (Grabow 2000: 34).

Zusammenfassend kann für die Phase zwischen 1949 und 1957 gesagt werden, dass die SPD es versäumte, ihre Organisationsstruktur sowie ihr inhaltliches Angebot an die neuen Gegebenheiten in der Bundesrepublik anzupassen, um regierungsfähig zu werden. Die Re-Organisation der Partei Ende der 1950er Jahre war deshalb nur die logische Schlussfolgerung.

Ein kleiner Zirkel aus SPD-Nachwuchskräften um Herbert Wehner versuchte den Neuanfang. Der Neupositionierungsprozess begann vorerst nur auf der organisatorischen Ebene. Auf dem Stuttgarter Parteitag 1958 wurde eine Organisationsreform verabschiedet, die vorsah, die alten Parteisekretäre zu entmachten und neue Strukturen aufzubauen. „Im Bruch mit der Vergangenheit entstand so ein neues Machtzentrum der Partei, in dem nicht mehr hauptamtlich bezahlte Spitzensekretäre, sondern Parlamentarier die Kontrolle

über die Partei und ihren Kurs übernahmen. Die 'party in public office' wurde nun zur Machtinstanz über die SPD, während der Parteiapparat, die 'party in central office', ihr unterstellt wurde (vgl. Wiesendahl 2011: 38). Damit setzte eine Parlamentarisierung und Gouvernentalisierung (vgl. Reinhardt 2009: 66) der Partei ein.

In Bad Godesberg folgte die inhaltliche Neuausrichtung. Nicht mehr eine sozialistische Ideologie stand im Vordergrund, sondern „sozialdemokratische Grundwerte und Ziele wie Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität, für die jedermann eintreten könnte“ (Wiesendahl 2011: 39). Mit der inhaltlichen Neupositionierung der Partei machte die SPD einen Wandel von einer „policy advocacy“-Partei hin zu einer „vote-maximization“-Partei und damit auch den Wandel zu einer Volkspartei durch.

Doch nicht nur die SPD war einem Wandel unterworfen. Auch die CDU, die in der politikwissenschaftlichen Literatur<sup>8</sup> immer als der Prototyp der Volkspartei beschrieben wird, war zu Beginn der Bundesrepublik nur teilweise eine Volkspartei. Sie glich in ihrer Gründungsphase bis in die 1970er Jahre eher einer Volkspartei mit honoratiorenparteilicher Färbung (vgl. Haas 2008: 12f) und starken Fraktionen.

Anfang der 1950er Jahre verstand sie sich eher als Regierungs- und Kanzlerpartei (vgl. Haugns 1992: 174; vgl. Bösch 2002: 10). „Die Bundespartei wurde nicht nur aus dem Bundeskanzleramt heraus geführt, die von der CDU geprägte Politik der Bundesregierung diente ihr auch als Programmersatz, namentlich Adenauers Westpolitik und Erhards Konzept der Sozialen Marktwirtschaft“ (Haugns 1992: 174). Organisatorisch stützte sich die CDU auf Netzwerke des katholischen Milieus, aber auch auf ihr agrarisches, mittelständisches und unternehmerisches Netzwerk. Zu verschiedenen Verbänden hatte die CDU lose Verbindungen und konnte so alle Beteiligten ansprechen. Eine Parteimitgliedschaft war nicht zwingend erforderlich (vgl. Wiesendahl 2011: 23; Bösch 2002).

Erst durch die Wahlniederlage 1969 und dem damit verbundenen Verlust des Kanzleramtes setzte ein Wandel ein und die Partei strukturierte sich neu (vgl. Biehl 2005: 22). „Mit der Wahl Helmut Kohls zum Parteivorsitzenden und Kurt Biedenkopf als Generalsekretär übernahmen 1973 zwei Strategen die Führung der Partei, die sich konsequent für den Ausbau der CDU zur Mitgliederpartei einsetzten“ (Grabow 2000: 49), allerdings immer mit dem machtpolitischen Ziel vor Augen, das Kanzleramt zurück zu gewinnen. Auch deshalb erreichte die CDU erst in 1970er Jahren den Organisationsgrad und die Mitgliederstärke einer „echten“ Volkspartei (vgl. Haas 2008: 13). Ziel der Re-Organisation unter Kohl waren der Ausbau der Parteistruktur, eine aktive Mitgliederwerbung und eine inhalt-

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu auch Wiesendahl 2011, Hofmann 2004, Haugns 1992

liche Profilierung der Partei (vgl. Grabow 2000: 49), um so ein alternatives Politikangebot zur sozialdemokratischen Regierungspolitik anzubieten. Zudem konnte der Mitgliederanstieg die langsam wegbrechenden Linkages, wie zur katholischen Kirche, teilweise kompensieren.

## **Zwischenfazit**

Beide Beispiele zeigen deutlich, dass Parteien sich wandeln können oder sogar müssen. Dieser Wandel kann aus ganz unterschiedlichen Gründen erfolgen, die häufig wiederum im Zusammenhang stehen. Der wichtigste Grund für den Wandel ist jedoch sicherlich die Gefährdung der Zielvorstellungen. Bei beiden Parteien war ein externer Impuls – nämlich Veränderungen in der Gesellschaft sowie deren Wertevorstellungen – der dazu führte, dass sie ihre Ziele nicht erreichen konnten. Zwar sind diese Impulse zeitlich versetzt, aber trotz allem sind sie die Basis der Veränderung.

Denn erst als die CDU nicht mehr an der Regierung/Koalition beteiligt war, und damit ihr Ziel „office-maximization“ nicht mehr erreichen konnte, wurden Reformen eingeleitet und das wiederum auf verschiedenen Ebenen. Zum einen ging mit der Wahlniederlage und dem Nicht-Erreichen des Ziels ein Wechsel in der dominanten Fraktion innerhalb der Parteiführung einher. Dieser Wechsel führte zu einem organisatorischen und inhaltlichen Strategiewechsel, der die CDU wieder regierungsfähig machen sollte.

Ganz ähnlich verlief es bei der SPD: Auch hier kann festgehalten werden, dass durch einen Wechsel in der Parteiführung der Wandel eingeleitet wurde und das wahrscheinlich radikaler als bei der CDU – denn immerhin veränderte die SPD sich noch stärker in ihrer Organisationsstruktur und ihrer Programmatik als die CDU.

Dementsprechend kann festgehalten werden, dass der Impuls für Wandel immer auf eine Anpassung an die Umwelt zurückgeführt werden kann und diese auch häufig mit innerparteilichen Konsequenzen einhergeht, wie z.B. einem Führungswechsel, der Re-Organisation der Parteistruktur oder einer Veränderung der programmatischen Ausrichtung.

Es stellt sich nun die Fragen, ob die Veränderungen strategisch geplant waren oder „just happend“. Und wenn sie nicht einfach so passieren, muss geklärt werden, ob Parteien ihr Image selbst steuern und anpassen können.

## Strategie und Steuerung

Ob Parteien strategiefähig sind und damit Veränderungsprozesse aktiv begleiten und beeinflussen können, wird innerhalb der Politikwissenschaft viel diskutiert. Vor allem bei heterogenen Volksparteien - oder wie Lösche (1993: 184) sie charakterisierte als „lose verkoppelte Anarchien“ – herrscht keine einheitliche Meinung darüber, ob sie in der Lage sind, strategisch vorzugehen und Veränderungen aktiv zu planen und durchzuführen sowie sich als Marke zu positionieren. Viel mehr wird häufig die These aufgestellt, dass die Veränderungen bzw. der Erfolg bei Wahlen nur dem Zufall geschuldet sind.

### Strategiebegriff

Raschke und Tils haben mit ihren Werken zur politischen Strategie und Strategiefähigkeit von Parteien<sup>9</sup> einen Grundstein in der politikwissenschaftlichen Strategieforschung gelegt. Unter Strategie versteht Raschke (2002: 210)<sup>10</sup> „situationsübergreifende erfolgsorientierte Ziel-Mittel-Umwelt-Kalküle“. Damit gibt es drei Kriterien, die erfüllt werden müssen, damit Parteien strategisch agieren können: Zum einen muss ein klares Ziel formuliert werden. Dieses kann wiederum zum anderen nur durch adäquate Mittel erreicht werden. Das dritte Kriterium stellt in der wissenschaftlichen Diskussion eine Neuerung dar. Mit der Einbeziehung der „Umwelt als weitere konstitutive Komponente zur Begriffsbestimmung“ (Wiesendahl 2010: 24), haben Raschke/Tils die politische Strategielehre revolutioniert.

Zu Beginn einer jeden Strategieentwicklung steht die Formulierung des Ziels. Denn eine erfolgreiche Strategie muss immer vom Ende her gedacht werden (vgl. Schmidt 2005: 145). Nach Harmel und Janda (1994: 269) gibt es für eine Partei vier Zielmöglichkeiten: „vote-maximization“, „office-maximization“, „policy-maximization“ und „intraparty democracy-maximization“. Je nachdem, welches primäre Ziel eine Partei hat, wird die Parteistrategie daraufhin ausgerichtet. Hat eine Partei das primäre Ziel „office-maximization“, so muss die Partei eine erfolgreiche „vote-getting“-Strategie entwickeln, um nach einer gewonnenen Wahl letztendlich ihr Ziel der Ämtermaximierung zu erreichen (vgl. Wiesendahl 2002: 195).

Damit wird auch deutlich, dass sich ein Ziel immer in unterschiedliche Abschnitte teilt. Das finale Ziel „office-maximization“ kann nur durch das Teil- oder Sekundärziel „vote-maximization“ erreicht werden (vgl. Wiesendahl 2010: 25, von Beyme 2002: 25). Dabei

---

<sup>9</sup> Raschke/Tils (2007): Politische Strategie. Eine Grundlegung; Raschke/Tils (2010): Strategie in der Politikwissenschaft. Konturen eines neuen Forschungsfelds.; Raschke, Joachim (2002): Politische Strategien. Überlegungen zu einem politischen und politologischen Konzept.

<sup>10</sup> Siehe auch Raschke/Tils (2007: 128).

können die Ziele innerhalb der Partei<sup>11</sup> differieren. Während für die Partielite möglicherweise das primäre Ziel „office-maximization“ Vorrang hat, kann das primäre Ziel in der Parteibasis auch „policy-maximization“ sein. Raschke (2002: 221) kommt deshalb auch zu dem Schluss, dass es zwei Kategorien gibt, in die Ziele eingeordnet werden können. Zum einen in politische Machtziele und zum anderen in die Kategorie politische Gestaltungsziele. Dabei fallen „strategische Sachziele mit den Policy- bzw. politischen Gestaltungsintentionen strategischer Akteure zusammen“, wohingegen strategische Machtziele durch Politiker forciert werden (vgl. Wiesendahl 2010: 26)<sup>12</sup>.

Um ihre Ziele zu erreichen, passen sich Parteien an ihre Umwelt und deren Bedingungen an. Dabei kann zwischen einem direkten strategischen und einem eher indirekten Anpassungsprozess unterschieden werden. Dem indirekten Anpassungsprozess liegt kein strategischer Entscheidungsprozess zu Grunde, sondern ist in der Regel eine „direkte Reaktion auf Umweltveränderungen“ (vgl. Poguntke 2000: 62).

Da die Veränderung der Partei bei diesem Anpassungsprozess nur allmählich von staten geht und nicht ein plötzlicher Wandel eintritt, nennt Poguntke diese Art von Wandel auch „gradueller Wandel“ (Poguntke 2000: 62). Als Beispiel für einen Umweltfaktor, der zu einem graduellen Wandel führen kann, führt er die Massenkommunikation an, an die sich die Volksparteien in unterschiedlicher Weise angepasst haben. So wurde die politische Kommunikation professionalisiert und z.B. an die Bedingungen des Fernsehens angepasst.

Während also die Anpassung an die Umwelt einen graduellen Wandel darstellt, sind Strukturveränderungen oder eine Abkehr von inhaltlichen Positionen Indizien für einen abrupten Wandel. Dieser ist im Gegensatz zum graduellen Wandel immer ein „direktes Resultat von Entscheidungen der Partei selbst“ (Poguntke 2000: 62). Festgestellt werden kann also, dass Strategie immer aus einem aktiven Entscheidungsprozess von Akteuren hervorgeht. Daraus folgt, dass Strategie „durch das aufeinander bezogene Handeln und Interagieren von individuellen und kollektiven Akteuren hervorgebracht“ wird (Wiesendahl 2010: 22).

---

<sup>11</sup> Gerade in Organisationen wie Volksparteien, die sehr heterogen sind, können Zielvorstellungen zwischen verschiedenen Gruppen voneinander abweichen.

<sup>12</sup> “Parties formulate policies in order to win elections, rather than win elections to formulate policies” (Downs 1957: 28).

## **Strategiefähigkeit**

Aber ob nun Parteien tatsächlich strategiefähig sein können, wird, trotz der neuen Definition von Raschke/Tils, in der Wissenschaft kontrovers diskutiert. Raschke/Tils (2007; 2010) vertreten dabei die Meinung, dass Parteien langfristig strategiefähig sein können.

Die Strategiefähigkeit von Parteien teilen sie in Zyklen ein, die durch Neuorientierungsphasen unterteilt werden. Schmid/Zolleis (2005) kommen hingegen in ihrem Sammelband „Zwischen Strategie und Anarchie“ zu dem Schluss, dass Parteiorganisationen nur bedingt strategiefähig sind und sich zwischen den beiden Polen „Strategie“ und „Anarchie“ bewegen. So folgern Schmid/Zolleis (2005: 11), dass das „marktstrategische Denken aber in einer sehr heterogenen und lose verkoppelten Partei, die mitunter mehr einer Anarchie als einem strikt geführten Zweck-Mittel-Gebilde gleicht, systemimmanent seine Grenzen findet“. Auch Jun konstatiert, „dass politische Parteien nur begrenzt zu strategischem Handeln in der Lage sind“ (Jun 2004: 87).

Damit bestreitet zwar niemand, dass Parteien grundsätzlich strategiefähig sein können. Der Knackpunkt liegt jedoch in der Zeitdimension. Demnach besteht Konsens in der Aussage, dass Parteien auf einen kurzen Zeitraum, wie z.B. den Wahlkampf, beschränkt, eine Strategie zur Positionierung auf dem Wählermarkt entwickeln können. Dies hat mehrere Gründe: Der Wahlkampf ist auf eine bestimmte Zeit begrenzt und durch seine Elite-Orientierung für einen demokratischen Prozess stark hierarchisiert. Oftmals werden neue Strukturen, wie z.B. bei der SPD die KAMPA oder bei den Christdemokraten die CDU Arena, etabliert, die für diesen begrenzten Zeitraum losgelöst von der restlichen Parteiorganisation agieren.

Bei der langfristigen Strategiefähigkeit von Parteien, gehen die Meinungen jedoch auseinander. Schmid/Zolleis (2005:13) gehen davon aus, dass Parteien aufgrund ihrer Organisationsstruktur nur kurzfristig strategiefähig sein können. Auch Jun konstatiert (2004: 94), dass sie „als Gesamtorganisation aufgrund der fragmentierten Organisationsstrukturen kaum steuerungsfähig sind und strategisch betrachtet in einzelne Strategieelemente zerfallen“.

Raschke/Tils stellen dieser Problematik die Etablierung eines strategischen Zentrums entgegen. Die Akteure im strategischen Zentrum entscheiden über die Strategie bzw. Ausrichtung der Partei und sind für die Steuerung verantwortlich (vgl. Raschke/Tils 2007: 282).

Das strategische Zentrum hat die Aufgabe strategische Ziele festzusetzen und sie mit entsprechenden Mitteln durchzusetzen. Ähnlich wie in Wahlkampfzeiten wird mit dem strategischen Zentrum eine Entscheiderebene in der Partei etabliert, die die Richtung vorgibt. Dabei besteht das strategische Zentrum aus den wichtigsten Entscheidern der Partei. Es hängt also von der Akteursposition innerhalb der Partei ab, wer Teil des strategischen Zentrums ist. „Überproportionale Chancen am strategischen Zentrum beteiligt zu sein, haben der Regierungschef, der Parteivorsitzende [...], zentrale Steuerungspositionen von Regierung (z.B. Chef des Kanzleramts) und Partei (z.B. Generalsekretär) sowie der Fraktionsvorsitzende“ (Raschke/Tils 2007: 282). Je konzentrierter<sup>13</sup>, verflochter<sup>14</sup> und zentrierter<sup>15</sup> das strategische Zentrum ist, desto größer ist die Chance, dass das strategische Zentrum handlungsfähig und durchsetzungsstark ist und damit auch stabil bleibt (vgl. Raschke/Tils 2007: 284).

Bei einer erfolgreichen Strategieführung gibt es nur ein strategisches Zentrum. Bestehen zwei strategische Zentren in einer Partei, deutet dies auf nicht geklärte Führungsfragen und damit einhergehend auf Probleme in der Strategieführung hin. Das strategische Zentrum ist jedoch nur ein Element für die Strategiefähigkeit von Parteien.

Demnach ist Strategie ein Produkt von Parteieliten, die aufgrund ihrer formalen Position innerhalb der Partei die Richtung vorgeben (vgl. Jun 2004: 95, Wiesendahl 2002: 190, Grabow 2000: 21f.). Raschke/Tils (2007: 281) unterteilen Strategiefähigkeit deshalb in Führung, Richtung und Strategiekompetenz. „Zwischen den drei Elementen besteht eine Hierarchie: Klärung in der Führungs- und Richtungsfrage sind Voraussetzungen elaborierter Strategiekompetenz“ (Raschke/Tils 2007: 281). Erst wenn die Führungsfrage geklärt ist und damit eben auch ein strategisches Zentrum etabliert wurde, kann sich eine Partei der Richtungsfrage zuwenden.

Doch auch wenn alle Führungsfragen geklärt sind, muss anerkannt werden, dass eine Partei nie so strategisch agieren kann wie ein hierarchisch geführtes Unternehmen oder das Militär. „Denn strategische Akteure sind in ihrem Office- und Policy-Seeking nicht frei, sondern müssen dabei die grundlegenden Prinzipien, den Wertekanon der von ihnen vertretenden Partei und Anhängerschaft zum Ausdruck bringen“ (Wiesendahl 2010: 26f).

---

<sup>13</sup> Der Konzentrationsgrad bezeichnet die Zahl der Personen, die einem strategischen Zentrum zugerechnet werden (vgl. Raschke/Tils 2007).

<sup>14</sup> Verflechtung bezeichnet die Verbindungen zwischen verschiedenen Handlungsbereichen (Partei, Fraktion, Regierung bzw. Oppositionsführung) (vgl. Raschke/Tils 2007).

<sup>15</sup> Zentrierung bezeichnet den Grad zentrierter Entscheidungskontrolle innerhalb eines strategischen Zentrums. (vgl. Raschke/Tils 2007)

Falls sie dies nicht tun, hat die Parteibasis Kontroll- und Blockiermechanismen, die jede weitere strategische Planung zu Nichte macht (vgl. Jun 2004: 91; 96). Nur wenn die Parteispitze für den ideellen Markenkern der Partei einsteht, erhält sie von der Parteibasis die nötige Unterstützung. „Lösen sich politische Machtvorstellungen und Zielsetzungen identitätspolitisch vom Markenkern einer Partei, wird sich hierfür schwerlich Unterstützung mobilisieren lassen“ (Wiesendahl 2010: 26f).

Ein Beispiel hierfür ist sicherlich die Agenda-Politik unter Gerhard Schröder. Von der Zielsetzung her war sie dem Zweck angemessen, jedoch liefen die Maßnahmen konträr zu den Einstellungen der Mitglieder, Stammwähler und den Linkages, wie z.B. den Gewerkschaften. „Identitätspolitisch lud die Agenda-Politik der SPD eine massive Identitätskrise auf, die bis heute nachwirkt“ (Wiesendahl 2010: 27). Sarcinelli (2010: 284) stellt hierzu fest, dass die Agenda 2010 „letztlich als administratives ‚Top-down‘-Programm der Partei und dann auch der Öffentlichkeit mehr aufgenötigt [wurde], geschweige denn innerparteilich (mit-)entwickelt wurde“. Trotz dieser Problematik ist Strategie bzw. Strategiefähigkeit nicht nur in einer Kaderpartei möglich, so Raschke/Tils (2007: 288), wichtig sei nur, dass die Parteistruktur eine Strategieverfolgung ermöglicht.

Parteien können also nach Raschke/Tils unter bestimmten Bedingungen auch langfristig strategiefähig sein. Anhand der verschiedenen Strategiezyklen der beiden deutschen Volksparteien kann diese These gestützt werden. Im folgenden Abschnitt soll mit dem ersten Strategiezyklus der SPD (1958-1982)<sup>16</sup>, der immerhin fast 25 Jahre umfasst (vgl. Raschke/Tils 2007: 276), der Etablierung und Dominanz der CDU unter Konrad Adenauer sowie mit der Umstrukturierung der CDU unter Kohl die These von Raschke/Tils untermauert werden.

### **Strategiezyklus SPD**

Die SPD gründete sich nach der nationalsozialistischen Diktatur wieder (neu) und verstand sich „unter ihrem Vorsitzenden Kurt Schuhmacher als die politisch und moralisch legitimierte Kraft des ‚anderen Deutschlands‘, der gewissermaßen als historische Mission die Gestaltung einer neuen demokratischen Nachkriegsgesellschaft nach ihren Vorstellungen zufallen würde“ (Wiesendahl 2011: 33). Die Sozialdemokraten waren sich sicher, dass sie als stärkste Kraft bei der ersten Bundestagswahl 1949 hervorgehen würden. Der Schock nach der knapp verlorenen Wahl war in der SPD groß, hatte man sich doch schon als Sieger gesehen. Die noch massenorientierte, milieuverhaftete und stark ideologisierte SPD konnte auch bei späteren Wahlen nichts gegen die Dominanz und den

---

<sup>16</sup> Ein Strategiezyklus besteht immer im Aufbau von Strategiefähigkeit, dem Erhalt und dem späteren Zerfall von Strategiefähigkeit.

modern geführten Wahlkampf der CDU ausrichten, so dass sich eine Asymmetrie im Parteiensystem zugunsten der CDU herausbildete.

Ein Grund für das Scheitern der SPD war unter anderem der starke ideologische Überbau der Partei, aber auch die große Diskrepanz zwischen der eher pragmatisch orientierten Politik der Bundestagsfraktion und der ideologischen Ausrichtung der Partei. Durch die unterschiedlichen Images konnte die SPD den Wählern kein einheitliches Selbstbild der Partei vermitteln. Auch die hierarchische Führung und die starke Machtstellung der Parteisekretäre waren für die SPD eher hinderlich auf dem Wählermarkt. Dies erkannte ein kleiner Zirkel aus Mitgliedern der Bundestagsfraktion. Damit setzte die Reform nicht von unten ein, sondern wurde von der Elite initiiert (vgl. Wiesendahl 2011: 38). Ziel dieser kleinen Gruppe, die aus Fritz Erler, Helmut Schmidt, Herbert Wehner und dem beliebten Berliner Oberbürgermeister, Willy Brandt, bestand, war es, vorerst die alten Organisationsstrukturen zu reformieren.

Sie wollten die alte Führungsriege durch neue von der Parlamentsarbeit geprägte und vor allem durch „professionelle“ Politiker ersetzen (vgl. Lösche 1990: 50; vgl. Wiesendahl 2011: 38). Der Kopf der Reformbewegung war Herbert Wehner, der als eine Art „CEO“ die Richtung vorgab, und dem die Partei folgte, wenn auch zähneknirschend (vgl. Wiesendahl 2011: 38).

Die organisatorische Neuausrichtung wurde auf dem Stuttgarter Parteitag 1958 eingeläutet (vgl. Reinhardt 2009: 65). Dort wurden die bis dahin mächtigen Parteisekretäre entmachtet und die Machtzentrale wurde von der Bundesgeschäftsstelle in die Bundestagsfraktion verlegt. Dies war aus mehreren Gründen wichtig: Zum einen wurde durch die organisatorische Veränderung ein Generationenwechsel an der Parteispitze vorbereitet, zum anderen konnte endlich die pragmatische Politik, die die Bundestagsfraktion vertrat, besser in die Partei kommuniziert und damit der Weg für programmatische Veränderungen frei gemacht werden. Mit dem „Godesberger Programm“, das auf dem Parteitag 1959 verabschiedet wurde, erreichte die SPD-Reform ihren Höhepunkt. Ziel war es, durch das Programm neue Wählerschichten zu erreichen, sich koalitionsfähiger zu machen und damit endlich in Regierungsverantwortung zu kommen, was letztendlich 1969 gelang (vgl. Wiesendahl 2011: 37; vgl. Reinhardt 2009: 59).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Reform ein lang angelegter Prozess war, der durch verschiedene strategische Entscheidungen unterstützt wurde und er nur von einer kleinen Gruppe aus der engsten Führungsriege geplant sowie durchgeführt wurde, die das Ziel verfolgte, in die Regierung zu gelangen. Diese strategische Neuaus-

richtung zeigt aber auch, dass eine Partei erstens strategiefähig sein und damit ihr Image selbstständig verändern kann und zweitens, dass, wenn eine Neuausrichtung nötig ist, es drei bis vier zentrale Akteure gibt, die die Entscheidungen treffen und damit Parteireformen fast ausschließlich Top-Down durchgeführt werden.

### **Strategiezyklus CDU**

Auch bei der CDU war die strategische Neuausrichtung eine Top-Down-Entscheidung, die von einem kleinen Führungszirkel gefällt wurde. Nach der verlorenen Bundestagswahl 1969 fiel der CDU die Oppositionsrolle zu. Mit der verlorenen Wahl einhergehend kamen zwei Probleme auf die bis dahin eher rahmenparteilich organisierte CDU zu (vgl. Grabow 2000: 46): Zum einen bekam die CDU ein Kommunikationsproblem, da sie bis dahin meist über die Ministerien, die nun wegfielen, kommunizierte, und zum anderen fiel durch den Verlust des Kanzleramtes die zentrale Steuerungsinstanz weg.

Letzteres stellte für die föderal geprägte CDU ein Problem dar, denn bis dato spielte die Bundespartei als Institution, die politische Willensbildungsprozesse innerhalb der Partei anstieß bzw. Mitglieder organisierte, kaum eine Rolle (vgl. Haungs 1992: 174). Auch hinsichtlich des programmatischen Profils hatte nicht die Parteiorganisation die Meinungsheute inne, sondern das Bundeskanzleramt. Denn lange Zeit war das programmatische Profil hauptsächlich durch die Bundespolitik<sup>17</sup> geprägt. Zwar gab es Leitsätze, wie die Düsseldorfer Leitsätze, und Grundrichtlinien, aber eine richtige Programmdiskussion kam nie zustande. Erst als Helmut Kohl den Parteivorsitz übernahm und Kurt Biedenkopf zum Generalsekretär gewählt wurde, kam Bewegung in die Partei.<sup>18</sup>

Die beiden Strategen hatten das Ziel, der Partei ein konkretes inhaltliches Profil zu geben und die CDU als Mitgliederpartei auszubauen (vgl. Grabow 2000: 49, Biehl 2005: 22). Unter anderem gab sich die Bundespartei zwei Monate nach Kohls Wahl zum Bundesvorsitzenden ein Grundsatzprogramm (vgl. Bösch 2002: 37). Damit stärkten Kohl und Biedenkopf die Bundespartei und richteten in der Bundesgeschäftsstelle ein strategisches Zentrum ein, während die Bundestagsfraktion an Macht einbüßte. Das Ergebnis der Reformen war die Stärkung der außerparlamentarischen Organisationen. Die Kreisverbände erlangten mehr Einflussmöglichkeiten und die Parteitage wurden zum obersten Beschlussorgan der Partei. Die Partei als Organisation begann sich also, so Grabow (2000), vom Einfluss der Regierung und der Fraktionen in Bund und Ländern sowie von

---

<sup>17</sup> Vor allem Ludwig Erhards Wirtschaftspolitik, aber auch die Westpolitik Adenauers waren die profilstärkenden Themen der CDU. Diese waren zwar in den Leitsätzen verabschiedet, jedoch ohne große innerparteiliche Diskussion.

<sup>18</sup> Bösch (2002: 67) stellt fest, dass sich die CDU jedoch nur unter Druck programmatisch reformierte.

Einzelpersonen allmählich zu lösen und sich „als politischer Akteur zu konstituieren“ (Grabow 2000: 48).

Auch programmatisch richtete sich die CDU strategisch neu aus. Mit dem Konzept der „Neuen Sozialen Frage“ von Heiner Geißler verfolgte die CDU das strategische Ziel, den SPD-Markenkernelwert „soziale Gerechtigkeit“ zu kapern und die soziale Kompetenz auf sich zu übertragen. In ihrem Konzept stellte die CDU soziale Randgruppen in den Mittelpunkt und versuchte gleichzeitig das Image als Anwalt der Armen und Rechtlosen zu kreieren. Wie Bösch (2002: 35f) feststellt, wurde die SPD so zu einer Partei der Mächtigen umgedeutet, die keine Antwort für Menschen in Notsituationen hatte. Zudem löste das Konzept teilweise die Konfliktlinie Arbeit/Kapital auf, die für die CDU immer ein Problem darstellte.

## **Zwischenfazit**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass beide Volksparteien in Phasen des Umbruchs strategisch handlungsfähig waren und dies auch langfristig planen konnten, denn immerhin gingen z.B. die Umstrukturierungsphasen der CDU-Organisation bis in die 1980er Jahre hinein. Für die Restrukturierung der Partei war nur ein kleiner Zirkel in der Führungsriege der jeweiligen Partei verantwortlich. Sie etablierten ein strategisches Zentrum, sei es bei der SPD mit Wehner, Brandt, Erler und Schmidt oder bei der CDU mit Kohl und Biedenkopf, das für die zukünftige Ausrichtung der Partei zuständig war.

Nach der Klärung der Führungsfrage und der Analyse der Umwelt konnte eine Strategieentwicklung der Parteireformen stattfinden, die die Parteien zukunftsfähig machen sollte. Beide Parteieliten agierten Top-Down, dabei schafften sie es jedoch, die Partei hinter sich zu versammeln<sup>19</sup>. Deshalb folgt diese Arbeit der These von Raschke/Tils, dass Parteien auch langfristig strategiefähig sind, Richtungsentscheidungen können nur von Eliten initiiert werden, dabei sollten sie jedoch immer die Partei als Ganzes im Blick haben, um ein geschlossenes Bild abzugeben und damit als Marke erfolgreich auf dem Wählermarkt agieren zu können. Wird der letzte Punkt nicht beachtet, können strategische Neuausrichtungen, wie bei der Agenda-Politik der SPD gesehen, in einem identitätspolitischen Desaster enden.

---

<sup>19</sup> Für die SPD war die Durchsetzung der Parteireform innerhalb der Partei sehr schwierig. Vor allem der linke Flügel der Partei war von der ideologischen Abkehr nicht überzeugt.

## **Fazit: Volksparteien - Entstehung, Ziele, Strategie**

SPD und CDU können noch immer in den Typ der Volksparteien eingeordnet werden, da sie sich aufgrund eines wertebasierten Konflikts gegründet haben. Zwar tendieren sie zur Kartellisierung und Professionalisierung ihrer Strukturen, aber diese Veränderung ist eher ein gradueller denn ein abrupter Wandel. Ihre Organisationsstruktur bleibt von diesen Tendenzen unberührt.

Aufgrund des Ziels der Stimmenmaximierung tendieren Volksparteien dazu, sich in der Mitte des Parteiensystems zu positionieren und keine extremen programmatischen Punkte zu vertreten. Damit nähern sie sich auch ihrem größten potenziellen Wählermarkt, dem Medianwähler, an und orientieren sich an diesem bei ihrem Politikangebot.

Parteielite steuern aktiv das Selbstbild einer Partei, während Mitglieder nur einen geringen Einfluss auf das Image einer Partei haben. Die Parteielite treffen strategische Entscheidungen und planen diese langfristig, so dass sie als die zentralen strategischen Akteure in Parteien angesehen werden können, die ähnlich wie CEOs eines Unternehmens, die Partei als Marke führen und für das zu vermittelnde Image verantwortlich sind. Dies ist jedoch nur so lange erfolgreich, wie die Führungsfrage und damit einhergehend auch die Richtungsfrage geklärt sind. Ist dies nicht der Fall, kann kein einheitliches Image vermittelt und damit auch nicht erfolgreich auf dem Wählermarkt agiert werden.

# Parteien als Marken

In der neueren politikwissenschaftlichen Forschung findet seit kurzem eine rege Diskussion darüber statt, ob und in wieweit Parteien als Marke geführt und positioniert werden können. Dabei stehen sich zwei Sichtweisen konträr gegenüber: Zum einen, dass Parteien sehr wohl Markenstatus besitzen können, wenn ihre Besonderheiten, wie etwa ihre Organisationsstruktur berücksichtigt werden (vgl. Gutjahr 2015: 67), zum anderen - und das ist die Mehrheit, dass Parteien eben keine klassischen Marken sind und diese anderen Regeln unterworfen seien als wirtschaftliche Marken.

Denn „Politiker sind keine Gummibärchen“<sup>20</sup> und „Politik ist nicht Persil“<sup>21</sup>. Die Kritiker sind der Meinung, dass es einen Unterschied mache, „ob es um die Entscheidung für ein Auto, ein Küchengerät, einen Softdrink oder um die Entscheidung für eine politische Partei und die politische Ausgestaltung einer mehrjährigen Regierungsphase geht“ (Mackel 2003: 9).

Auch ihre Organisationsstruktur spricht eher nicht für eine „stringent steuerbar[e]“ (vgl. Kamps 2007: 368) Markenführung. Denn Parteien und Volksparteien im Besonderen ähneln eher einer „lose verkoppelten Anarchie“ (Lösche 1993: 184) mit vielen Vetospielern als einer geordneten und hierarchischen Firmenstruktur. Auch deshalb seien die Hürden für eine Markenbildung bei Parteien höher als bei anderen Marken.

Die Positionierung als Marke stellt für Parteien jedoch auch eine Chance dar, da sie eine klare Unterscheidbarkeit zu den Konkurrenzparteien fördern und damit die eigene Identität schärfen könnte.

Was jedoch bei der Lektüre der politikwissenschaftlichen Literatur zum Thema ‚Marke‘ auffällt, ist, dass gerade in den Politikwissenschaften die wirtschaftswissenschaftlichen Begriffe, wie Markenkern oder Markenidentität, eher tautologisch verwendet werden und dass einige sprachliche Ungenauigkeiten bei der Übertragung dieser wirtschaftswissenschaftlichen Begriffe in den politikwissenschaftlichen Bereich vorhanden sind.

Doch nicht nur die Politikwissenschaftler sind in den wirtschaftswissenschaftlichen Marken-Diskurs eingestiegen, auch die Wirtschaftswissenschaftler (Schneider 2004) selbst haben Parteien als interessantes Marketinguntersuchungsobjekt entdeckt. Allerdings fällt auch hier auf, dass politikwissenschaftliche Erkenntnisse nur in einem bestimmten Maße

---

<sup>20</sup> Brettschneider, Frank (2005): Politiker als Marke: Warum Spitzenkandidaten keine Gummibärchen sind. In: Balzer, Axel; Geilich, Marvin; Rafat, Shamim: Politik als Marke. Politikvermittlung zwischen Kommunikation und Inszenierung. Münster. S. 101-112.

<sup>21</sup> Ahrens, Rupert (2005): Politik ist nicht Persil. In: Balzer, Axel; Geilich, Marvin; Rafat, Shamim: Politik als Marke. Politikvermittlung zwischen Kommunikation und Inszenierung. Münster. S. 113-129.

vorhanden sind, so dass auch hier Ungenauigkeiten vorkommen. So geht Schneider (2004) davon aus, dass Parteien monolithische Gebilde sind. Daraus folgert er, dass das Selbstbild von Parteien nur durch ihre Mitglieder determiniert wird und sie damit die prägende Kraft des Parteiimages seien. Dieser Ansatz greift jedoch für eine professionalisierte und moderne Volkspartei zu kurz.

In den folgenden Kapiteln werden wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen zur Marke und die Entwicklung des Marketings dargestellt und auf Parteien übertragen. Besonderes Augenmerk soll dabei auf das politische Produkt, das Parteien als Non-Profit-Organisation anbieten, gelegt werden.

## Versuche einer Markendefinition

Was ist eine Marke? Diese Frage hört sich einfacher zu beantworten an, als sie es in Wirklichkeit ist. Denn eine einheitliche Definition, was letztendlich eine Marke ist, gibt es in den Wirtschaftswissenschaften nicht. Besonders auffallend ist dabei, dass der Begriff ‚Marke‘ „je nach Verständnis und Verwendungssituation sehr unterschiedlich definiert“ wird (Meffert/Burmann/Koers 2002: 5).

Geht man von einer ganz allgemein gehaltenen Definition von ‚Marke‘ aus, handelt es sich um einen „Namen, Begriff, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“ (Heidmann 2004: 16). Hier steht die Materialität des Produktes im Vordergrund, das durch seine „Markierung“ von Produkten anderer Hersteller besser unterscheidbar ist.

Wird die Marke unter juristischen Gesichtspunkten betrachtet, steht vor allem der Aspekt des „Schutzes eines Produktes“ im Vordergrund: Deshalb wird im juristischen Sinne ‚Marke‘ wie folgt definiert:

„Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter und Abbildungen [...] geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (MarkenG §3 Absatz 1).

Burmann/Blinda/Nitschke (2003: 3) definieren auf Grundlage von Keller (2003)<sup>22</sup> hingegen ‚Marke‘ als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“.

Während die ganz allgemein gehaltene Definition von einer reinen Kennzeichnung des Produkts ausgeht, geht es im juristischen Sinne darum, Dienstleistungen und Waren auf dem Markt zu schützen. Die nutzenorientierte Markendefinition nimmt wiederum „eine ganzheitliche Sichtweise der Marke ein, indem es sowohl die interne Perspektive des Anbieters als auch die externe Sichtweise der Marke in der Wahrnehmung des Nachfragers integriert“ (Kiendl 2007: 21). Weiter besteht das Nutzenbündel ‚Marke‘ aus materiellen sowie immateriellen Merkmalen (vgl. Meffert/Burmann/Koers 2002: 7).

„Eine Marke kann als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden, die ein Markenname (Brand Name) oder ein Markenzeichen (Brand Mark) bei Kunden hervorruft bzw.

---

<sup>22</sup> Keller 2003: 3f: „A brand is [...] a product, but one that adds other dimensions that differentiate it in some way from other products designed to satisfy the same needs.“

beim Kunden hervorrufen soll, um die Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (Wirtschaftslexikon Gabler 2021). Eine wirkungsorientierte Sichtweise auf Marken vertreten Meffert et al. Sie verstehen unter einer Marke „ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“ (Meffert et al. 2002: 6).

Diese Definition soll in dieser Arbeit verwendet werden, da sie einerseits die derzeit umfassendste Markendefinition sowie die Grundlage für die identitätsorientierte Markenführung darstellt. Andererseits besagt diese Definition, dass auch Dienstleistungen, und damit auch die Leistungen von Parteien, Marken sein können. Zudem sind Parteien multiple Identitäten, wodurch diese auf Grundlage sozialpsychologischen Wissens aufgebaute Markendefinition passend für Parteien ist.

## **Markenbegriffsverständnis**

Um jedoch zu verstehen, was eine Marke und die Vorteile der Markenpositionierung ausmachen, muss das Markenbegriffsverständnis näher betrachtet werden. Das Markenbegriffsverständnis hat sich in der Markengeschichte ständig gewandelt. Meffert et al. (2005) unterscheiden hierbei fünf Entwicklungsphasen, die im Folgenden vorgestellt werden sollen. Der Hauptfokus liegt dabei auf der letzten Phase und der damit einhergehenden identitätsorientierten Markenführung.

### **Marke verstanden als Eigentumszeichen**

Zu Beginn der Markengeschichte Ende des 19./Anfang des 20. Jahrhunderts veränderte sich die Beziehung zwischen den Herstellern und Konsumenten. Durch die Massenproduktion und Industrialisierung fiel die persönliche Bindung zwischen Hersteller/Anbieter und Käufer weg. Um die eigene Ware zu kennzeichnen, wurde die Marke als Eigentumszeichen eingeführt, das zum Kennzeichnen der eigenen Produkte dienen sollte. Dadurch sollte sie auf dem Markt erkennbar sein und sich gegenüber der anonymen Massenware abgrenzen. Damit war der Sinn der Marke die Erhöhung der Sichtbar- und Wertigkeit der eigenen Produkte. Eine „Markenführung als betriebswissenschaftliches Managementkonzept“, so Meffert et al. (2005: 22) „existierte noch nicht“.

### **Marke verstanden als Merkmalskatalog**

Von einem reinen Eigentumszeichen entwickelte sich das Markenverständnis zu einem merkmalsorientierten (vgl. Meffert et al. 2005: 22). Dies bedeutet, dass mit der Marke ein

„Versprechen“ abgeben wurde, z.B. einen gewissen Qualitätsstandard einzuhalten. Auch die Überallerhältlichkeit des Produkts zu einem einheitlichen Preis gehörte zu diesem Versprechen (vgl. Schneider 2004: 15). Genau wie bei der reinen Eigentumsbezeichnung steht auch bei dem merkmalsorientierten Verständnis die Materialität des Produkts im Vordergrund. Zwar wurde das Verständnis um einen Merkmalskatalog erweitert, dieser ist jedoch immer noch materieller Art. Dienstleistungen waren zu diesem Zeitpunkt keine Marken. Auch deshalb beschränkte sich die damalige Markenführung auf einen instrumentellen Ansatz (vgl. Meffert et al. 2005: 23). Der Fokus lag dabei auf der passenden Ausgestaltung der Verpackung, der Namensentwicklung und –gestaltung sowie der klassischen Werbung (vgl. Meffert et al 2005: 23).

### **Angebotsbezogenes Markenverständnis**

In den 1960er Jahren entwickelte sich das Markenverständnis von einer Merkmalsorientierung hin zu einem angebotsbezogenen Verständnis. Der Markt veränderte sich von einem Verkäufer- hin zu einem Käufermarkt (vgl. Meffert 2005: 24). Ziel war es, „unmittelbaren Kontakt zum Verbraucher“ aufzubauen und „größtmögliche Kundennähe zu erreichen“ (Meffert et al. 2005: 24). Das Markenbegriffsverständnis entwickelte sich weg von der reinen Merkmalsorientierung hin zu einer spezifischen Vermarktungsform (vgl. Meffert et al 2005: 24). Damit kam dem Vertrieb bei der funktionellen Markenführung im Gegensatz zum instrumentellen Ansatz eine herausragende Rolle zu (vgl. Meffert et al. 2005: 25).

### **Nachfragerbezogenes Markenverständnis**

Der Markt der 1970er Jahre zeichnete sich durch „ausgeprägte Sättigungstendenzen“ aus. Grund hierfür waren die gesteigerte Markenvielfalt, die zu einem „zunehmenden ‚information overload‘ der Konsumenten“ führte (Meffert et al. 2005: 23). Als Reaktion auf die Sättigungstendenz fragten sich die Hersteller nun, wie soll das Produkt/die Marke sein. Nicht mehr nur der Verkäufer bestimmte das Angebot auf dem Markt, auch der Käufer äußerte seine Wünsche nach Produkten. Diese wurden von den Verkäufern aufgenommen, produziert und dann auf dem Markt verkauft. Damit hatte der Konsument auf einmal die Möglichkeit das Produkt zu prägen, so dass die Marke jetzt über „die Wirkung beim Konsumenten definiert“ wurde (Schneider 2004: 16). Diese auf das Image konzentrierte Auffassung griff letztendlich jedoch zu kurz, da „eine einseitige Ausrichtung der Marke an den mitunter rasch wechselnden Präferenzen potenzieller Abnehmer das Risiko von Inkonsistenzen und Diskontinuitäten im Markenbild birgt, die einer Marke die Vertrauensbasis entziehen können“ (Schneider 2004: 17).

## Identitätsorientiertes Markenverständnis

„Die zunehmende Qualitätsangleichung und Substituierbarkeit der Angebote erstrecken sich nicht nur auf Konsumgüter, sondern auch auf Dienstleistungen“ (Meffert et al. 2005: 27). Deshalb konnten nun erstmals auch Dienstleistungen Markenstatus besitzen. Hinzu kam, dass Marken nun auch unter sozialpsychologischen Aspekten betrachtet wurden (vgl. Meffert et al. 2005: 28).

Die Schwäche des imageorientierten Ansatzes lag in seiner fehlenden Innenperspektive und dem damit einhergehenden „Identitätsdefizit“ (Schneider 2004: 17). Mit dem Konzept der identitätsorientierten Markenführung sollte diese einseitige Perspektive durch eine ganzheitliche Perspektive der Marke ersetzt werden. Damit stellt der „identitätsorientierte Ansatz ein ganzheitliches und integriertes Markenführungskonzept dar und wird als ein nach innen- und außengerichteter Managementprozess verstanden“ (Kiendl 2007: 37).

Einer der bekanntesten Ansätze der identitätsorientierten Markenführung, der auch in dieser Arbeit Verwendung finden soll, wurde von Meffert/Burmann entwickelt. „Im Zentrum des auf sozialpsychologischen Erkenntnissen fußenden Konzeptes der identitätsorientierten Markenführung steht das Bemühen um eine Kongruenz von Selbst- und Fremdbild einer Marke“ (Meffert/Schneider 2003 56f). Damit erweitern Meffert/Burmann die „klassische“ Outside-in-Perspektive (Imageorientierung), die die Sichtweise der externen Zielgruppe darstellt, also Kunden, Lieferanten etc., um eine Inside-out-Perspektive. „Diese analysiert das Selbstbild der Marke aus der Sicht der internen Zielgruppe innerhalb derjenigen Institutionen, die die Marke trägt (zum Beispiel Mitarbeiter, Management, Eigentümer, Absatzmittler). Damit geht sie von der Wirkung der Marke auf den Konsumenten aus. Dieses Selbstbild wird als die Identität der Marke bezeichnet“ (Meffert 2005: 8).

Demnach besteht laut des identitätsorientierten Ansatzes eine Marke immer aus einem Selbstbild (Markenidentität) und einem Fremdbild (Markenimage) (vgl. Grünewald 2008: 26). Je mehr diese beiden Bilder miteinander übereinstimmen, desto erfolgreicher kann die Marke auf dem Markt platziert werden (vgl. Baumgarth 2004: 178) und verleiht damit Marken eine unverwechselbare Identität (vgl. Meffert 2003: 57). Dieser Übereinstimmungserfolg hängt aber auch immer mit dem Vertrauen in das Leistungsversprechen ab, so Schneider (2004: 17f)<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Vgl. hierzu auch Sattler 2007: 55; Meffert 2004: 300

Je größer das Vertrauen in die Leistung der Marke, desto stärker wird die Markenidentität. Um erfolgreich als Marke bestehen zu können, geht es also weniger darum, sich von ähnlichen Produkten abzugrenzen, als das Vertrauen der Konsumenten in die eigene Marke zu stärken.

Auch Meffert konstatiert, dass „das Vertrauen in die Marke wiederum [ist] die Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue“ ist (Meffert 2005: 30). „Die Hauptaufgabe des identitätsorientierten Markenmanagements liegt daher in der Schaffung einer eigenständigen Markenidentität durch eine aufeinander abgestimmte, im Zeitablauf im Wesentlichen stabile Gestaltung und Vermittlung aller Komponenten der Markenidentität und der Durchsetzung eines gemeinsamen Vorstellungsbildes von der Marke in den Köpfen aller internen und externen Zielgruppen“ (Meffert et al. 2005: 67).

Marken werden nach diesem Verständnis ganzheitlich betrachtet. Beide Seiten, die innenbezogene wie die außenbezogene, werden beim identitätsorientierten Ansatz berücksichtigt. Somit bezieht dieser Ansatz die Wirkung einer Marke beim Konsumenten genauso mit ein, wie auch die vom Unternehmen vermittelte Markenidentität. Das macht deutlich, dass hier der Vorteil einer Markenpositionierung für Parteien liegt. Die ganzheitliche Betrachtung durch Selbst- und Fremdbild einer Parteimarke macht es möglich, dass beide Markenvorstellungen, die der externen und der internen Anspruchsgruppen, in das Markenbegriffsverständnis miteinfließen. Bei diesem Ansatz spielt nicht nur das Image eine Rolle, sondern eben auch die von der Partei vermittelte Markenidentität. Somit geht dieser Ansatz über die reine Imageorientierung hinaus und eröffnet dadurch einer Partei Gestaltungsmöglichkeiten. Die Partei wird von einem passiven und wirkungsorientierten Akteur zu einem aktiven Akteur, der nicht nur auf die Vorstellungen der externen Anspruchsgruppe reagiert, sondern selbst agieren und damit das Image der externen Anspruchsgruppe beeinflussen kann.

## Markenidentität und Markenimage

Das Image einer Marke, also das Bild, das die Konsumenten von einer Marke haben, setzt sich aus drei Komponenten zusammen und beantwortet auch die Frage, wieso Marken erfolgreicher sind als andere Produkte, die denselben Grundnutzen haben. Also ganz konkret gefragt, wieso schmeckt die Ritter Sport Schokolade so viel besser als die „No Name Schokolade“?

Ganz einfach: Marken haben zu ihrem Grundnutzen einen Zusatznutzen, der zwar immaterieller Art ist, jedoch als wichtiger Faktor hinzu kommt (vgl. Pepels 2009: 60). „Anders wäre auch nicht erklärbar, warum Produkte, die den gleichen Grundnutzen bieten, aber verschiedene Zusatznutzen, am Markt eine unterschiedliche Preisbereitschaft erzeugen“ (Pepels 2009: 60). Anhand der zwei Markenfunktionen, der funktionalen<sup>24</sup> und der symbolischen Funktion (vgl. Meffert 2002: 11f), sollen die Zusatznutzen verdeutlicht werden.

In einer sehr heterogenen und schnellen Welt bleibt dem Konsumenten kaum mehr die Zeit, sich über alle Sachverhalte gut zu informieren. Dennoch will er, um eine Entscheidung treffen zu können, sich schnell und unkompliziert Informationen beschaffen (vgl. Pepels 2009: 59). Marken verdichten diese Information auf sich und dienen deshalb als so genannte „informational shortcuts“ oder auch „Information Chunks“ (vgl. Pepels 2016: 307). Dabei helfen sie mit ihrem funktionalen Nutzen dem Verbraucher sich schnell und unkompliziert im Konsumdschungel zu orientieren (vgl. Meffert 2005: 11f). Die Marke hat deshalb unter anderem drei positive Aspekte für den Verbraucher: Zum einen senkt die Marke die Informationskosten, zum anderen reduziert sie die Komplexität und gibt drittens dem Konsumenten Orientierung.

Durch die gleichzeitige Risikoreduktion aufgrund der reduzierten Komplexität vermittelt die Marke dem Konsumenten Vertrauen. Die Marke hat hier die Funktion eines „Vertrauensankers“ (Schneider 2004) für den Konsumenten. Dabei hilft die Marke, aufgrund eines Leistungs- und Qualitätsversprechens, das Risiko, eine falsche Entscheidung zu treffen, zu reduzieren.

Was den Wert der symbolischen Funktion einer Marke angeht, kann dieser nicht hoch genug eingeschätzt werden (vgl. Meffert 2005: 12). Meffert geht davon aus, dass die symbolische Funktion einer Marke „bezüglich der Beeinflussung des Verhaltens interner

---

<sup>24</sup>Orientierungs- und Informationsfunktion, der Vertrauensfunktion

und externer Bezugsgruppen der Marke oft die größte Bedeutung“ zukommt. Dabei wird über die Marke auch die eigene Persönlichkeit vermittelt.

So ist der Kauf einer Armani-Handtasche sicherlich keine rationale Kaufentscheidung, denn der Grundnutzen einer Handtasche, Geldbeutel, Schlüssel, Kosmetik oder andere Dinge handlich und praktisch zu verstauen, würde auch eine „No Name-Handtasche“ bieten. Der Konsument zeigt jedoch mit dem Kauf, dass er es sich leisten kann, eine Armani-Handtasche zu kaufen und vermittelt damit Wohlstand. Dadurch werden bestimmte Wesensmerkmale der Marke „Armani“ auf die eigene Persönlichkeit übertragen. Die Marke nimmt eine identitätsvermittelnde Rolle ein und trägt gleichzeitig zur Identitätsstiftung bei (vgl. Meffert et al. 2002: 12). Aaker et al. (2015: 52) nennen diese Funktion auch den selbstdarstellenden Nutzen von Marken.

Ein weiterer Aspekt der symbolischen Funktion ist die sinnstiftende Wirkung. Dabei stehen „Marken hier stellvertretend für bestimmte Wertevorstellungen oder Lebensstile“ und können dadurch ein Gruppenzusammengehörigkeitsgefühl schaffen, so dass die Konsumenten emotional an die Marke gebunden werden. Aaker et al. (2015: 53) stellen fest, dass gerade der soziale Nutzen besonders kraftvoll ist, da „er ein Gefühl der Identität und Zugehörigkeit vermittelt“.

Die Markenidentität, die das Selbstbild konstituiert, setzt sich aus sechs Komponenten zusammen. Meffert et al. (2005: 57) identifizieren die Markenherkunft<sup>25</sup>, die Markenkompetenz<sup>26</sup>, die Art der Markenleistung<sup>27</sup>, die Markenvision<sup>28</sup>, die Markenwerte<sup>29</sup> und die Markenpersönlichkeit<sup>30</sup>.

Damit umfasst die „Markenidentität alle charakteristischen Wesensmerkmale einer Marke“ (Sattler 2007: 55). Eine konsistente und relevante Markenidentität bildet dabei die Voraussetzung für das Vertrauen der Nachfrager in die Marke. Das Vertrauen in die Marke und ihrem Leistungsversprechen wiederum ist die Grundlage einer langfristigen Kundenbindung und Markentreue (vgl. Meffert 2005: 30).

Die Markenidentität lässt sich vor diesem Hintergrund definieren als (Burmann/Blinda/Nitschke 2003: 16) „diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus

---

<sup>25</sup>Sie ist die Basis der Markenidentität.

<sup>26</sup> Dies ist der Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

<sup>27</sup> Dies beschreibt, wie die Marke für den Konsumenten nutzbar wird.

<sup>28</sup> Die Markenvision ist ein langfristig angelegter Strategieprozess wohin sich die Marke entwickeln soll.

<sup>29</sup> Die Markenwerte sind die Grundwerte des Unternehmens.

<sup>30</sup> Hier werden menschliche Eigenschaften mit der Marke in Verbindung gebracht. Meist wird dies über einen kommunikativen Prozess gesteuert.

Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“ (Meffert/Burmann/Koers 2005: 48f).

## **Der Markenkern**

Der Markenkern ist die Substanz der Marke. Häufig wird auch Markenidentität als Synonym für den Markenkern verwendet (vgl. Gutjahr 2015: 114). Der Kern der Marke besteht aus „drei bis fünf Begriffe[n], die in Relation zueinander stehen und die wichtigsten Bedeutungen der Marke beinhalten“ (Kiendl 2007: 46). Diese Begriffe sind unbewusste, emotionale Assoziationen zur Marke. „Er ist das Gegenstück zum bewussten Markenimage. Das Markenimage entspricht dem manifesten Bewusstseinsinhalt, der Markenkern dem dahinter liegenden latenten tiefenpsychologischen Gehalt; er kompensiert den ‚unvollständigen‘ manifesten Bewusstseinsinhalt“ (Gutjahr 2015: 49).

Der Markenkern ist von einer erweiterten Markenidentität umgeben, die der Marke kurzfristige Anpassungsmöglichkeiten bietet. Sie besteht aus ergänzenden Merkmalen, Werten oder Assoziationen. Eine Marke kann sich aufgrund der den Markenkern flankierenden Merkmale unterschiedlichen Zielgruppen anpassen und deren Bedürfnisse befriedigen (vgl. Kiendl 2007: 46).

## **Parteimarken**

Schon Schumpeter (1946) und Downs (1957) stellten unter rationalen Gesichtspunkten fest, dass Parteien sich als Marke präsentieren sollten, um auf dem Wählermarkt erfolgreich agieren zu können. Auch Kirchheimer (1965: 34) argumentierte in seinem Aufsatz „Der Wandel des Westdeutschen Parteiensystems“ dafür, dass unter Berücksichtigung des Ziels der Stimmenmaximierung, die Partei als „vertraute Vorstellung in Millionen Köpfe“ eindringen müsse und sich zu einem „überall gebrauchten und standardisierten Marken- und Massenartikel“ entwickeln sollte.

Im folgenden Abschnitt soll nun geklärt werden, welchen Nutzen Parteien von einer Markenpositionierung haben. Zudem soll geklärt werden, was der Markenkern einer Partei ist und welche Rolle Markenherkunft und Markenvision bei der Etablierung einer Marke spielen. Am Ende dieses Kapitels soll der identitätsorientierte Ansatz zur Führung von Marken auf Parteien übertragen und um eine Komponente erweitert werden.

### **Funktionen und Nutzen von Parteimarken**

Parteien und besonders Volksparteien haben alle dieselbe Grundfunktion, die man anhand der Parteiendefinition ableiten kann. Sie sollen Programme aufstellen, gesellschaftliche Interessen aggregieren und auch artikulieren, die Bürgerinnen und Bürger mobilisieren und sozialisieren und nicht zuletzt sind sie auch dafür zuständig, die Regierung zu bilden und hierfür sollen sie fähiges Personal rekrutieren (vgl. Beyme 2000: 361, vgl. Rebenstorf 2005: 117).

Betrachtet man also Volksparteien nur unter dem Aspekt ihres Grundnutzens ist es letztlich völlig egal, welche Partei man wählt. Der entscheidende Unterschied liegt wie bei anderen Marken auch in ihrem jeweiligen Zusatznutzen. Demnach müssen andere Faktoren eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen eine der Volksparteien spielen, zum Beispiel das Image „soziale Gerechtigkeit“ oder „wirtschaftliche Kompetenz“ (vgl. Pepels 2009: 60).

Für Volksparteien sind drei Markenfunktionen besonders wichtig: Die Orientierungsfunktion, die Vertrauensfunktion und die symbolische Funktion. Alle diese drei Funktionen generieren für Parteimarken bzw. für Wähler einen Zusatznutzen.

## **Orientierungsfunktion**

In einer immer unübersichtlicheren und anscheinend für den Wähler immer schwieriger zu unterscheidenden Parteienlandschaft nimmt die Orientierungsfunktion einer Partei-  
marke eine zentrale Stellung ein. Laut Stauss (2002: 224) führt sie die Wähler durch den „Politik- und Informationsdschungel, der stetig wächst und von niemanden mehr beherrscht wird“. Durch die klare Profilierung als Parteimarke werden die Informationskosten der Wähler gesenkt. Der Markenkern bietet für Wähler, die sich nicht mit allen Themen vertraut machen können oder möchten, ein Orientierungsmuster, das die Wähler auf alle verschiedenen Standpunkte einer Partei anwenden können (vgl. Downs 1968: 95). Damit erlaubt die Parteimarke Wählern einen effizienten Umgang mit Informationen, in dem sie als „*Schlüsselsignal* (Information Chunks)“ (Pepels 2016: 307) dient. Dies ist vor allem für die politisch weniger Interessierten wichtig (vgl. Brettschneider 2005: 110f). Aufgrund der Informationen und Eigenschaften, die mit der Parteimarke verbunden werden, kann der Wähler Vorschläge von unterschiedlichen politischen Akteuren besser einordnen (vgl. Brettschneider 2005: 85). Dadurch bietet die Parteimarke Sicherheit und zeigt gleichzeitig die Richtung an (vgl. Stauss 2002: 224). Auch deshalb nimmt die Orientierungsfunktion bei Parteimarken eine zentralere Rolle ein als bei ökonomischen Marken.

## **Vertrauensfunktion**

Die Vertrauensfunktion flankiert die Orientierungsfunktion. Hat eine Parteimarke das Vertrauen der Wähler einmal erworben, so Stauss (2002: 221), „nimmt sie einen festen Platz im Orientierungssystem eines Menschen ein“. Das Vertrauen in die Parteimarke ist eng mit dem politischen Leistungsversprechen verbunden. Diese sind meist komplexe Sachverhalte, die für den Wähler kaum zu durchschauen sind und deshalb für ihn Unsicherheit bedeuten. Ist eine Parteimarke jedoch stark, da sie ihre Leistungsversprechen bis jetzt eingehalten hat, vertraut der Wähler der Parteimarke.

## **Symbolische Funktion**

Eine weitere wichtige Rolle für den Erfolg von Parteien nimmt die symbolische Funktion von Parteimarken ein. Dabei ist die sinnstiftende Wirkung einer Parteimarke hauptsächlich zu beachten. Marken, und das gilt besonders für Parteimarken, stehen für eine bestimmte Werteeinstellung, die sinnstiftend wirkt und dadurch auch die Gruppenzugehörigkeit unterstützt. Zudem vermitteln sie ein gewisses Lebensgefühl, das durch ihre Werte geframt wird.

Die SPD konnte das verbindende Lebensgefühl besonders während der Brandt-Ära vermitteln. Die neue Ostpolitik Brandts verband Politik mit dem Lebensgefühl junger Wähler, die sich mit der Haltung Willy Brandts identifizierten. Dadurch wurde ein Zusammengehörigkeitsgefühl einer ganzen Generation geschaffen, das auch anhand der damaligen Eintrittswelle in die SPD gemessen werden kann.

Als neueres Beispiel für diesen Lebensgefühl-Effekt kann sicherlich auch der Beginn der Kanzlerkandidatur von Martin Schulz 2017 genannt werden. Auf einmal waren die SPD und die Mitgliedschaft in der SPD wieder „hip“. Mit dem Slogan „Mehr Gerechtigkeit“ traf die SPD den Nerv der Zeit und das Lebensgefühl<sup>31</sup> vieler Menschen. Ausgedrückt wurde das Zusammengehörigkeitsgefühl über diverse Merchending-Produkte<sup>32</sup>, die allesamt auch einen leicht ironischen und witzigen Unterton hatten. Auch in den sozialen Medien wurde Martin Schulz mit Memes oder dem „Gottkanzler Schulz“-Account bei Facebook gehypt. Während die Merchending-Produkte vom Willy Brandt Haus produziert wurden, waren die Aktionen in den sozialen Medien unabhängig von der Partei entstanden und zeigten deutlich das Commitment zur SPD und deren Lebensgefühl-Politik.

Alle Funktionen haben letztendlich das Ziel eine langfristige Markentreue zum Wähler aufzubauen (vgl. Meckel 2003: 13). Um dies zu erreichen, muss eine Partei dafür sorgen, dass „die Einstellungen und Werthaltungen des Individuums subjektiv mit den von ihm seiner Partei zugeschriebenen Positionen, Konzepten und Argumenten korrelieren“, denn damit erhöht sich letztendlich auch die Parteiidentifikation, die im Grunde nichts anderes als die Markentreue ist (vgl. Jun 2004: 68).

### **Der Markenkern der Parteien**

Am Anfang aller Markenüberlegungen stehen Parteien vor einer zentralen Frage: Was ist ihr Markenkern? Klar ist, dass jede Partei „hinsichtlich ihres inhaltlichen Politikangebots einen Markenkern braucht, d.h. eine politische Kernkompetenz, mit der sie verbunden wird, aus der sie ihre Identität schöpft und derentwegen sie primär gewählt wird“ (Niedermyer 2010: 270).

---

<sup>31</sup> Mit dem Slogan „Mehr Gerechtigkeit“ traf die SPD zwar das Lebensgefühl vieler, aber im Laufe der Kampagne kamen Zweifel an dem Leistungsversprechen auf, denn u.a. durch die Hartz-Reformen hat die SPD ein Glaubwürdigkeits- und Vertrauensproblem in diesem Wertebereich. Das führte u.a. zum schlechten Abschneiden der SPD bei der Bundestagswahl 2017.

<sup>32</sup> Taschen mit einem Aufdruck „New York, Paris, Würselen“, Pappfiguren von Martin Schulz, Schlüsselanhänger „Schulz-Anhänger“ etc.

Laut Korte ist der Markenkern bzw. die Identität einer Partei das Grundsatzprogramm<sup>33</sup>. Auch Niedermayer (2010: 270) sieht den Markenkern einer Partei in ihrem inhaltlichen Angebot. Dem kann hier nur teils gefolgt werden.

Denn der Markenkern wird klassischer Weise als „drei bis fünf Begriffe, die in Relation zueinander stehen und die wichtigsten Bedeutungen der Marke beinhalten“ (Kiendl 2007: 46) definiert. Dementsprechend kann das Grundsatzprogramm nicht der Markenkern einer Partei sein. Nach dieser Definition sind die Grundwerte<sup>34</sup> der Markenkern von Parteien.

Beide Volksparteien berufen sich dabei auf dieselben drei Begriffe, die ihren Markenkern ausmachen: Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität.

Damit scheint es auf den ersten Blick so, als ob CDU und SPD denselben Markenkern haben und sich damit auch nicht voneinander unterscheiden. Dies soll unter Einbeziehung der Markenherkunft der beiden Volksparteien im nächsten Abschnitt näher betrachtet werden.

## **Markenherkunft**

Es herrscht unter Historikern, Markenphilosophen, Markenpsychologen und wirtschaftswissenschaftlichen Markenexperten die gemeinsame Überzeugung, dass die Markengeschichte das sicherste Unterscheidungsmerkmal von Marken sei. „Sie ist bedeutend für die Markenidentität und Glaubwürdigkeit der Marke. Zukunft braucht Herkunft, ohne Traditionen keine Glaubwürdigkeit, so das Credo“ (Gutjahr 2015: 20).

Die Markenherkunft bildet den Grundstock einer jeden Marke. Sie ist, so Meffert et al. (2005: 58), für „die Markenführung von hoher Relevanz, da eine Marke von den internen und externen Zielgruppen zunächst im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen und interpretiert wird“. Parteien werden deshalb von Wählern und Mitgliedern auf ihren „genetischen Code“ hin überprüft (vgl. Jun 2004: 87).

Diese Markengeschichten sind den Konsumenten oft nicht bewusst, führen aber dennoch zu dauerhafter Markensympathie und zu intuitivem Markenvertrauen (vgl. Gutjahr 2015: 23). Der Ursprung der deutschen Volksparteien liegt in den gesellschaftlichen Konfliktlinien, anhand derer sie sich gegründet und entwickelt haben. Besonders der „Sozialstaatskonflikt, der als Wertekonflikt um die Rolle des Staates in der Ökonomie zwischen

---

<sup>33</sup> Karl Rudolph Korte 2009: "Grundsatz- und Wahlprogramme sind die zentralen Visitenkarten der Parteien: Sie sind Marken- und Profilkern."

<sup>34</sup> Für Ufert (2006: 85) stellt das Grundsatzprogramm die Parteiidentität dar, da es langfristig und allgemeiner angelegt ist als kurzfristige Parteiprogramme.

marktliberalen und an sozialer Gerechtigkeit orientierten, staats-interventionistischen Positionen ausgetragen wird“, ist für die politische Ausrichtung der Volksparteien prägend gewesen (Niedermayer 2010: 9). Während die SPD den Pol der sozialen Gerechtigkeit einnahm, orientierte sich die CDU eher am marktliberalen Pol.

Anhand der Einordnung in den Sozialstaatskonflikt wird auch deutlich, dass die Volksparteien unterschiedliche Wertevorstellungen haben.

## **CDU**

Die programmatischen Wurzeln der CDU liegen in der katholischen Soziallehre. Zusammen mit dem Subsidiaritätsprinzip und dem Personalitätsbegriff bildet das christliche Menschenbild die Verständnisgrundlage der christdemokratischen Grundwerte (vgl. Zolleis 2008; vgl. Sarcinelli 1980: 59).

Subsidiarität kommt aus dem Lateinischen von ‚subsidium‘ und bedeutet ‚Hilfe bzw. Reserve‘. Nach diesem Prinzip sollen Aufgaben und Probleme eigenverantwortlich als Person bzw. von der kleinstmöglichen Einheit gelöst werden. Erst wenn die Person es nicht mehr allein schafft, soll die nächstgrößere Einheit bei der Problemlösung helfen.

Der Personalitätsbegriff steht im Gegensatz zur Sozialität. Er stammt aus der christlichen Soziallehre und besagt, dass der Mensch „einerseits ein freies, selbstverantwortliches und zum moralischen Handeln befähigtes Wesen ist, andererseits in natürlichen gesellschaftlichen Bindungen und Beziehungen steht“ (Koeck 2010: 12). Damit ist gemeint, dass der Mensch als Person in der Gesellschaft kein alleinstehendes Individuum und nicht nur für sich selbst verantwortlich ist, sondern familiäre Bindungen hat bzw. zu anderen Personen eine Beziehung pflegt. Aus diesen Beziehungen entsteht eine Verantwortung für andere Personen (vgl. Koeck 2010: 14).

Anhand dieses Rahmens können die christdemokratischen Markenkernwerte erläutert werden.

### *Solidarität*

„Der Grundwert Solidarität sollte nicht als ‚Kampfaufruf, mit Gleichgesinnten die eigenen Interessen durchzusetzen‘, sondern als ‚Aufforderung, füreinander einzustehen‘, verstanden werden“ (Sarcinelli 1980: 61). Solidarität dient hier nicht als „Leitprinzip zur Veränderung der sozio-ökonomischen Verhältnisse“, sondern wird „als christliche Grundregel mitmenschlichen Umgangs“ angesehen (Sarcinelli 1980: 62). Deshalb bedeutet Solidarität in diesem Zusammenhang, dass jeder für die Gesellschaft verantwortlich ist, jedoch auch die Gesellschaft für jeden Einzelnen Verantwortung übernehmen muss (vgl. Koeck

2010: 13). Zusammen mit dem Personalitätsbegriff bildet das Subsidiaritätsprinzip die Grundlage für dieses Verständnis von Solidarität.

### *Gerechtigkeit*

Auch bei der Gerechtigkeit spielt der Personalitätsbegriff eine zentrale Rolle. Ein weiterer wichtiger Begriff ist die Leistung. Die CDU definiert Gerechtigkeit als Leistungsgerechtigkeit. Denn jeder Mensch, so die Interpretation, ist verschieden und kann unterschiedliche Leistungen erbringen. Deshalb sollen die Schwachen nur so viel Leistung erbringen, wie sie können. „Es wäre nicht mit dem Leistungsgedanken und der Leitlinie ‚Ungleiches ungleich‘ zu vereinbaren und daher ungerecht, wenn darüber hinaus gleiche Ergebnisse eingefordert würden“ (Koeck 2010: 14f).

### *Freiheit*

Der Wert „Freiheit“ ist nach dem Verständnis der CDU „zunächst losgelöst von allen gesellschaftlich-politischen und ökonomischen Bedingungen dem Menschen als sittlichem Wesen, also personal vorgegeben, durch die Freiheit des anderen allerdings begrenzt; sie umfaßt deshalb Rechte ebenso wie Pflichten (Zif. 13)“ (Sarcinelli 1980: 61). Auch hier kommt der Personalitätsbegriff zum Zuge. Zudem greift hier auch wieder das Subsidiaritätsprinzip, „der ausdrückliche Verzicht auf staatliches Handeln, wo der einzelne oder kleine Gemeinschaften zur Problemlösung und Aufgabenerfüllung in der Lage sind“ (Sarcinelli 1980: 61).

„Während jedoch die SPD von der prinzipiellen Gleichrangigkeit aller drei Grundwerte ausgeht, [...], fordert das Grundsatzprogramm der CDU, entsprechend den sich wandelnden Herausforderungen immer wieder von neuem 'Das Verhältnis der Grundwerte zueinander so zu gestalten, daß sie zusammen ihr Wirken entfalten'“ (Sarcinelli 1980: 63).

## **SPD**

Der Markenkern der SPD besteht, genau wie bei den Christdemokraten, aus „Freiheit, Solidarität und Gerechtigkeit“ (SPD-Grundsatzprogramm 2007: 14). Im 19. Jahrhundert entstand aufgrund der Ungleichheiten zwischen Arbeiter und Unternehmer die Arbeiterbewegung. Für die Arbeiterbewegung waren soziale Gerechtigkeit und Bildung wichtige Werte und Bedürfnisse, die sie verbessert sehen wollten. Die Markenerkunft der SPD gründet also auf der Arbeiterbewegung und der Verbesserung der Lebensverhältnisse der Arbeiter. Grundwerte waren soziale Gerechtigkeit, Freiheit, und Solidarität. Diese Grundwerte können als Markenkern der SPD gelten.

Ihre programmatischen Wurzeln, und damit die Grundlage für ihre Werte, liegen in „der christlichen Ethik, dem Humanismus und der klassischen Philosophie (Waldrich 2009: 67)“ (Wiesendahl 2011: 39), aber auch im Judentum, der Aufklärung, marxistischer Gesellschaftsanalyse und den Erfahrungen der Arbeiterbewegung (vgl. SPD Grundsatzprogramm 2007: 12). Die Grundwerte sind anders als bei den Christdemokraten gleichwertig. „Sie bedingen, ergänzen, stützen und begrenzen einander“ (Grundsatzprogramm 2007: 15).

### *Solidarität*

"Innerhalb der Sozialdemokratie wurde und wird Solidarität als eine doppelseitige Verpflichtung verstanden: die Gemeinschaft hat eine Pflicht gegenüber dem Einzelnen, aber der Einzelne hat auch eine Pflicht gegenüber der Gemeinschaft“ (Sachs 2011: 35). Die Sozialdemokraten verstehen Solidarität als ein Leitprinzip für sozio-ökonomische Veränderungen innerhalb der Gesellschaft. Für sie ist die Solidarität der Dreh- und Angelpunkt ihrer Werte, denn „ohne gelebte Solidarität lassen sich Freiheit und Gleichheit nach sozialdemokratischer Lesart [...] nicht umsetzen“ (Sachs 2011: 36).

### *Gerechtigkeit*

Gerechtigkeit bedeutet im sozialdemokratischen Kontext gleiche Chancen und Freiheiten zu haben, unabhängig von Herkunft, Geschlecht und finanziellem Einkommen (vgl. SPD-Grundsatzprogramm 2007: 15). Daher interpretieren die Sozialdemokraten Gerechtigkeit als Verteilungsgerechtigkeit bzw. -gleichheit.

### *Freiheit*

„Der sozialdemokratische Freiheitsbegriff kann [...] als ein Begriff der 'positiven' Freiheit bezeichnet werden“ (Sachs 2011: 30). Jeder Mensch ist frei und sollte ohne Abhängigkeiten leben können. Gerade soziale Unabhängigkeit fördert die Freiheit des Einzelnen und soll das Individuum dazu befähigen, am sozialen und politischen Leben aktiv teilzuhaben (vgl. Sachs 2011: 30). Die Freiheit des Individuums wird nur durch die Freiheit des anderen Menschen begrenzt (vgl. SPD-Grundsatzprogramm 2007: 15).

Die Markenherkunft ist für die Positionierung von Parteimarken ein zentrales Element. Durch ihre inhaltliche Ausrichtung grenzt sie sich von anderen Parteien ab und kann sich so im Wettbewerb eigenständig positionieren. Die Grundwerte sind die Basis der inhaltlichen Ausrichtung von Parteien, anhand derer sie ihre Parteiprogramme entwickeln. Auch deshalb spielen Parteiprogramme und hierbei insbesondere das Wahlprogramm als strategisches Instrument zur Vermittlung der erweiterten Markenidentität eine Rolle.

## **Parteiprogramme als strategisches Instrument**

Eine grundsätzliche Definition von Parteiprogrammen wird bei Ickes (2008:16) auf Grundlage des Brockhauses (1998: 602) wie folgt definiert: „eine in einem einheit[lichen] Dokument festgelegte Zusammenfassung der Grundprinzipien und Ordnungsvorstellungen einer Partei, [das] vom Parteitag meist für eine nicht begrenzte Zeit verabschiedet [wird]“. Heiner Flohr fasst Parteiprogramme in erster Linie als „politische Offerte der Parteien an ihre Wähler und Mitglieder“ auf (vgl. Flohr 1968: 40). Programme dienen zur Willensbildung und deshalb ist das Formulieren eines Parteiprogramms eine der zentralen Aufgaben einer Partei (vgl. Wiesendahl 2006: 9). Auch Ickes (2008: 13) konstatiert, dass Parteiprogramme in den „politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen eine zentrale Rolle spielen“.

Damit haben Parteiprogramme zwei Wirkungsräume: Zum einen wirken sie nach außen als politisches Angebot an die Wähler und als Unterscheidungsmerkmal zu anderen Mitbewerbern. Kaack (1971: 402) definiert dies als Werbe<sup>35</sup>-, Profil-<sup>36</sup> und Agitationsfunktion<sup>37</sup>.

Zum anderen haben Parteiprogramme eine selbstvergewissernde Wirkung nach innen. Damit wirken die Programme nach innen integrierend und identifizierend und fördern so den Zusammenhalt der Partei (vgl. Kaack 1971: 402; vgl. Flohr 1968: 60).

Während also der integrierende Faktor für das einfache Mitglied eine wichtige Funktion darstellt, sind Programme für die Partielite und Funktionäre ein macht- und herrschaftssicherndes Instrument. Denn "wer sich darauf berufen kann, im Sinne des Parteiprogramms gehandelt zu haben, gilt als legitimiert" (Kaack 1971: 403).

## **Parteiprogrammtypen**

### *Grundsatzprogramm*

„Die Parteien haben jedoch kein allumfassendes Programm, sondern differenzieren zwischen verschiedenen Typen, die jeweils unterschiedlich konzipiert sind“ (Ickes 2008: 16). So hat ein Aktionsprogramm eher einen kurzfristigen und auf ein spezielles Thema fokussierten Charakter, während Grundsatzprogramme einen langfristigen Zeithorizont im Blick haben. Damit erfüllen Grundsatzprogramme eine Markenkernbedingung: Sie sind

---

<sup>35</sup> Wähler und neue Mitglieder sollen durch Parteiprogramme angesprochen und dadurch für die Partei gewonnen werden.

<sup>36</sup> Durch ein klares Parteiprogramm kann sich eine Partei von der Konkurrenz abgrenzen.

<sup>37</sup> Parteiprogramme dienen als Vorbereitung zur Auseinandersetzung mit anderen Parteien und den damit einhergehenden politischen Forderungen.

auf lange Zeit angelegt und definieren die grundlegenden Wertvorstellungen einer Partei. Allerdings ist das Grundsatzprogramm für einen wirklichen Markenkern nach wirtschaftswissenschaftlichen Erwägungen viel zu lang. Denn ein Markenkern besteht aus „drei bis fünf Begriffe[n], die in Relation zueinander stehen und die wichtigsten Bedeutungen der Marke beinhalten“ (Kiendl 2007: 46). Dadurch wird deutlich, dass die Aussage von Korte und Niedermayer, das Grundsatzprogramm sei der Markenkern einer Partei, für eine Markenkernuntersuchung nicht zielführend ist.

Zwar sind in den Grundsatzprogrammen die grundsätzlichen Wertevorstellungen verankert (vgl. Kaack 1971: 402). Die Hauptfunktion von Grundsatzprogrammen besteht darin, den ideologischen Rahmen einer Partei festzulegen (vgl. Ickes 2008: 19). Damit dient das Grundsatzprogramm hauptsächlich zur Selbstfindung der Partei und richtet sich in seiner Funktion „primär an die Parteiführung und deren Mitglieder und sekundär auf politisch besonders interessierte Bürger als Teilöffentlichkeit [ab]. Im Gegensatz zum Wahlprogramm mit den darin formulierten konkreten Aussagen spielt die Öffentlichkeit als Adressatengruppe beim Grundsatzprogramm daher kaum eine Rolle“ (Ickes 2008: 19). Damit wird deutlich, dass Grundsatzprogramme für die Entwicklung und Darstellung des Markenkerns zwar wichtig sind, für die Vermittlung hingegen spielen sie eher eine untergeordnete Rolle. Grundsatzprogramme sind hauptsächlich dafür da, die Selbstvergewisserung innerhalb der Partei zu festigen und weniger um das Selbstbild darzustellen (vgl. Flechtheim 1947: 179).

### *Wahlprogramm*

Für die Vermittlung des Selbstbildes ist das Wahlprogramm einer Partei das geeignetere Medium. Anders als die abstrakteren Grundsatzprogramme fassen Wahlprogramme die programmatischen Vorstellungen einer Partei punktuell vor einer Wahl zusammen. Idealtypisch formulieren Parteien ihre Wahlprogramme als „umfassende programmatische Antwort (...) auf die drängenden politischen Fragen der Gegenwart“ (Klein 2005: 67). Das Wahlprogramm richtet sich damit an die breite Öffentlichkeit, um so „Meinungen in bestimmter Weise zu beeinflussen, potentielle Wähler zu überzeugen, zu überreden oder zu werben und dadurch zu gewinnen“ (Ickes 2008: 17). Nach innen gerichtet, dienen sie dazu, Mitgliedern Argumentationshilfen zu bieten und sich dadurch besser vom politischen Gegner abgrenzen zu können (vgl. Ickes 2008: 17) und damit sicherzustellen, dass ein einheitliches, in sich konsistentes Image vermittelt wird. Das Wahlprogramm kann also als strategisches Kommunikationsinstrument zur Erweiterung des Markenkerns gesehen werden, das durch Maßnahmenvorschläge die abstrakten Markenkernwerte der Parteien in konkrete Politik umsetzt.

## **Bedeutung der Programme bei Parteien**

Programme sind demnach eine „politische Offerte“ der Parteien an ihre Wähler und Mitglieder (vgl. Flohr 1968: 40). Besonders in Wahlprogrammen bieten Parteien das Produkt an, das sie den Wählern vermitteln möchten. Das Produkt bzw. die Dienstleistung stellen demnach die wert aufgeladenen Gesellschaftsentwürfe und Vorschläge bzw. Maßnahmen der Parteien dar, die in den Programmen ausformuliert sind. In ihnen drücken Parteien ihr Selbstverständnis aus. Doch nicht für jede Partei spielt die Programmatik dieselbe Rolle.

Klingelmann und Volkens (2002: 509) unterscheiden deshalb zwei Typen von Parteien: die wettbewerbs- und die programmorientierte Partei.

Das Hauptunterscheidungsmerkmal der beiden Parteytypen liegt in ihren unterschiedlichen Zielvorstellungen. Während die wettbewerbsorientierte Partei das Hauptziel verfolgt, Wahlen zu gewinnen und als Partei eine starke Machtposition einnehmen zu können, ist das primäre Ziel der Programmpartei der demokratische Austausch und die gemeinsame Programmarbeit (vgl. Klingelmann/Volkens 2002: 509).

Für Wettbewerbsparteien spielt die Programmatik zum Erreichen des Hauptziels nur eine eher untergeordnete Rolle, dennoch benötigen auch wettbewerbsorientierte Parteien aus mehreren Gründen ein inhaltliches Fundament, denn Parteiprogramme bzw. die Programmatik erfüllen auch für sie zwei wichtige Funktionen. Zum einen ist das Parteiprogramm ein wichtiges Kommunikationsmedium, um Wähler und Mitglieder anzusprechen bzw. für sich zu werben, zum anderen brauchen auch Wettbewerbsparteien ein programmatisches Profil, um sich von anderen Parteien abzugrenzen. Bei der Erarbeitung der Programmatik liegt jedoch der Fokus auf der Marktkonformität, denn je besser das Programm auf die Nachfragesituation am Markt abgestimmt ist, desto höher sind die Chancen gewählt zu werden.

Bei der Programmpartei hingegen erfüllen Programme zum einen die Kommunikations- und Werbefunktion, aber noch wichtiger als neue Mitglieder oder neue Wähler zu gewinnen, ist für eine policy-orientierte Partei die Agitationsfunktion. Dabei dienen die Programme als Grundlage zur politischen Auseinandersetzung mit anderen Parteien und den einhergehenden politischen Forderungen (vgl. Kaack 1971: 402). Auch deshalb ist die Policy-Orientierung das oberste Ziel, dem alles untergeordnet wird (vgl. Klingelmann/Volkens 2002: 509).

Demnach unterscheiden sich Programm- und Wettbewerbsparteien in ihrer Einstellung zum politischen Markt. Während Wettbewerbsparteien versuchen ihre wertebasierten Inhalte an den Markt anzupassen, ist für Programmparteien die inhaltlich-politische Aus-

einandersetzung mit anderen Parteien am wichtigsten. Ob sie mit dieser Strategie auf dem Wählermarkt erfolgreich sind, ist für diesen Parteityp irrelevant, relevant dagegen sind ihre wertebasierten Inhalte und deren Verteidigung auf dem politischen Markt.

Die unterschiedliche Zielausrichtung der Parteitypen hat auch Auswirkungen auf das Parteiensystem. Klingelmann/Volkens (2002: 509) gehen davon aus, dass der Polarisierungsgrad des Parteiensystems steigt, je mehr Programmparteien sich darin befinden. Dagegen sinkt der Polarisierungsgrad bei mehreren Wettbewerbsparteien im System. Der Grund dafür ist die unterschiedliche Ausgestaltung der Programmatik, da die Programmatik der Programmparteien wesentlich ideologischer und auf deutliche Unterschiede zum politischen Gegner ausgelegt ist.

Wettbewerbsparteien hingegen versuchen gerade diese Unterschiede und inhaltliche Auseinandersetzungen zu vermeiden. Sie orientieren sich an der politischen Einstellung der Mehrheit der Wähler. Diese Zielgruppe ordnet sich selbst der politischen Mitte zu, so dass sich auch wettbewerbsorientierte Parteien an der politischen Mitte orientieren und sich deshalb oftmals ihre Programme ähneln, wenn nicht sogar in manchen Fällen, zumindest in ihrem Grundgedanken, identisch sind.

Das deutsche Parteiensystem zeichnet sich durch einen geringen Polarisierungsgrad aus. Daraus lässt sich schließen, dass es sich bei den beiden deutschen Volksparteien eher um den wettbewerbsorientierten Parteityp handelt. Sie ordnen sich und ihre Programmatik der Mitte zu. Trotz der Mittetendenz versuchen sie immer noch ihre durch die Konfliktlinien entstandenen Pole zu besetzen. So versucht die SPD ihren Wählern und Mitgliedern zu vermitteln, dass sie die Arbeitnehmerrechte vertritt sowie den säkularen Pol besetzt. Die Unionsparteien betonen ihre marktwirtschaftliche Kompetenz und ihre kirchliche Herkunft (vgl. Haas 2009: 17). Damit versteht sich die CDU als Partei christlicher, konservativer und liberaler Ausrichtung, während sich die SPD auf christliche, humanistische und marxistische Wurzeln beruft (vgl. Wiesendahl 2011: 70).

Doch warum betonen SPD und CDU, die als Volksparteien das Hauptziel „Stimmenmaximierung“ haben, immer noch so stark ihre unterschiedlichen programmatischen Wurzeln und damit zwei unterschiedliche Wertegrundlagen? Würden sie der Logik der reinen Wettbewerbsorientierung folgen und sich auf die Nachfrageseite auf dem politischen Markt konzentrieren, so hätten sie nach Klingelmann/Volkens (2002) die besten Wahlchancen und könnten damit ihr primäres Ziel erreichen.

Die Antwort ist relativ einfach: SPD und CDU haben erkannt, dass Parteiprogramme ein wichtiges strategisches Instrument sein können (vgl. Hofmann 2004: 110). Zum einen

stellen die unterschiedlichen Programme eine politische Alternative dar, die deutlich macht, dass sie keine austauschbaren Hohlkörper sind und es eben doch einen Unterschied machen kann, wer regiert. Zum anderen hat die inhaltliche Profilierung zwei weitere positive Aspekte. Einerseits können dadurch neue Wähler gewonnen werden und andererseits wirkt sie nach innen, um die Selbstvergewisserung der Mitglieder zu sichern.

Sollen SPD und CDU nun in die Typologie eingeordnet werden, so kann konstatiert werden, dass die beiden Volksparteien ein Mix aus beiden Parteitypen sind. Allerdings gibt es eine unterschiedliche Gewichtung zwischen Programm- und Wettbewerbsorientierung. Für die SPD, die sich aufgrund ihrer Markenherkunft eher als Programmpartei versteht, ist die Programmatik wichtiger als für die CDU. Auch deshalb ist die SPD eine wettbewerbsorientierte Partei mit starker Programmorientierung, während die CDU als Partei eingeordnet werden kann, die hauptsächlich auf den Wettbewerb setzt und die Programmatik eine eher untergeordnete Rolle spielt (vgl. Klingelmann/Volkens 2002: 509).

Wieso SPD und CDU einen unterschiedlichen Fokus auf Wettbewerb und Programmatik haben, lässt sich anhand ihrer geschichtlichen Entwicklung gut begründen.

Innerhalb der SPD spielte die Programmatik schon immer eine große Rolle. Sie gründete sich als politischer Arm der Arbeitervvertretung und versuchte durch politischen Einfluss ihre Programmatik durchzusetzen. Demnach war ihr Gründungsgrund ein thematischer.

Auch nach dem Zweiten Weltkrieg und der Gründung der Bundesrepublik Deutschland blieb die Programmatik der zentrale Dreh- und Angelpunkt der Partei. Die Sozialdemokraten waren fest davon überzeugt, mit ihrer Programmatik das richtige Produkt den Wählern anzubieten. Immerhin, so die Einstellung der SPD, hatten sie gegen das Ermächtigungsgesetz gestimmt, viele ihrer Genossen gingen während der NS-Zeit in den Untergrund und haben den Widerstand mitorganisiert. Sie sahen sich also moralisch im Recht, die politische Führung in der Bundesrepublik zu übernehmen. Die Argumentation, die richtige Politik zu vertreten, wirkte zwar nach innen, aber auf dem politischen Markt waren sie damit nicht erfolgreich. Die Programmatik war für viele Bundesbürger zu ideologisiert.

Erst mit der Parteireform, die auf dem Stuttgarter Parteitag 1958 angestoßen wurde und in Bad Godesberg 1959 ihre Vollendung fand, trat die ideologische Programmatik in den Hintergrund und die SPD tendierte damit von einer reinen programmorientierten Partei hin zu einer Wettbewerbsorientierung, die immer noch einen programmatischen Fokus verfolgte (vgl. Haas 2008: 12).

Während bei der SPD Programme zum einen als Selbstvergewisserung dienen und zum anderen den Zusammenhalt der Partei festigen, haben Programme bei der CDU nicht diese verbindende Wirkung. So spielt laut Werwath (2011: 154) die Programmatik bei den CDU-Mitgliedern keine große Rolle. Allein der Prozess der Programmfindung, also der Austausch und der Dialog untereinander, verbindet die Mitglieder miteinander.

Diese Tatsache lässt sich anhand des Gründungsprozesses der CDU erklären. Als sich die CDU zur Union zusammenschloss, glich ihre Struktur eher einer Honoratiorenpartei als einer tatsächlichen Volkspartei. Zugleich war sie auch eine konfessionelle Sammlungspartei, deren inhaltliches Angebot absichtlich breit blieb, um so eine breite Mehrheit der Gesellschaft ansprechen zu können und niemanden zu verprellen (vgl. Strück 2009: 36).

Auch in den folgenden Jahren blieb die CDU dem Wettbewerbsgedanken treu, eine programmatische Diskussion, wie sie in der SPD geführt wurde, blieb aus. Auch deshalb, weil die Union bis in die 1960er Jahre die Regierung stellte und die christdemokratische Regierungspolitik mit dem inhaltlichen Angebot der Partei gleichgesetzt wurde. Erst nachdem die CDU das Kanzleramt verlor, setzte eine Programmdiskussion ein. Allerdings folgte dies nicht der Einsicht, dass ein programmatisches Profil für die Identität einer Partei wichtig sei, sondern aus dem Wettbewerbsgedanken heraus. Denn als Opposition musste sie den Wählern ein alternatives Politikangebot anbieten, um sich im Wettbewerb mit der SPD abzugrenzen und sich als die „bessere“ Alternative zu positionieren.

Während für die SPD das Programm identitätsstiftend wirkt, bedeutet Programmatik für die CDU einen Wettbewerbsvorteil bzw. eine Abgrenzungsmöglichkeit zum politischen Gegner im politischen Wettbewerb. Zwei Zitate sollen diesen Unterschied nochmals deutlich machen.

So beschrieb der Bundestagsabgeordnete Klaus-Jürgen Scherer die Bedeutung von Programmen wie folgt: „Die SPD hat sich stets als Programmpartei verstanden. Von Beginn an wollten ihre Programme mehr sein als nur kurz- oder mittelfristig angelegte Zielbestimmung politischen Handelns. Immer sollte auch ein Bild der Erfahrungen, Sorgen, Nöte, Wünsche und Erwartungen der in der Sozialdemokratie zusammengeschlossenen Gemeinschaft von Menschen dargestellt werden“ (Sachs 2011: 47). Kurt Biedenkopf fasste hingegen die Bedeutung von Programmen innerhalb der CDU wie folgt zusammen: „Die CDU ist keine Programmpartei. Mit Programmen werden in der Union gewöhnlich diejenigen beschäftigt, die man damit gerne beschäftigen möchte, damit sie ansonsten kein Unheil anrichten“ (Bösch 2002: 10).

## Markenvision

„Wer Visionen hat, sollte lieber gleich zum Arzt gehen.“ Dieser bekannte Ausspruch Helmut Schmidts gilt jedoch nicht für Marken. Denn wer eine Marke erfolgreich aufbauen möchte, benötigt eine Markenvision, also eine Vorstellung, was die Marke verkörpern und was durch die Marke vermittelt werden soll. Damit dient sie nicht nur der möglichen Identifikation der externen Zielgruppe, sondern in besonderem Maße auch der Identifikation der internen Anspruchsgruppe mit der Marke (vgl. Meffert et al. 2002: 61). Mit der Markenvision soll die zukünftige Entwicklung der Marke plastisch dargestellt werden. Sie „gibt die langfristige Entwicklungsrichtung (fünf bis zehn Jahre) einer Marke vor“ (Meffert et al. 2002: 61). Die kurz- und mittelfristigen Markenziele werden in diesen Entwicklungsrahmen eingeordnet, so dass jedes Handeln mit den Leitlinien des Unternehmens konform ist (vgl. Sattler/Völckner 2007: 56; Meffert et al. 2002: 61). Außerdem sollte eine Markenvision „sowohl die anvisierten Marktsegmente, als auch die grundlegenden Differenzierungsmerkmale gegenüber den Wettbewerbern beinhalten“ (Meffert et al.: 2002: 61).

Für Parteien ist die Markenvision wahrscheinlich noch wichtiger als für Unternehmen. Denn die Aufgabe einer Partei ist es, die Zukunft zu gestalten. Sie soll den Wählern eine in sich schlüssige Zukunftsvision präsentieren, in der sie beweist, dass sie die kommenden Probleme erkannt hat und dafür Lösungen aufzeigen kann. Das alles steht in einem Werterahmen, den die Markenherkunft schon vorgibt. Anhand der Markenvision verdeutlicht eine Partei ihre konstante und in sich konsistente Politik. Dabei muss sie jedoch zum einen den Bedürfnissen und Ansprüchen der internen Anspruchsgruppe, also den Mitgliedern, und zum anderen der externen Anspruchsgruppe, den Wählern, gerecht werden, um eine Identifikation der Marke herbeizuführen.

Hierbei muss sie darauf achten, dass sie ihren Akzeptanzrahmen der beiden Anspruchsgruppen nicht verlässt. Als ein erfolgreiches Beispiel kann sicherlich der Wahlkampf 1998 genannt werden: In ihm führte die SPD eine gezielte Erweiterung der Markenidentität um den Begriff „Innovation“ durch, die letztlich der Schlüssel zum Erfolg wurde.

Damit unterstrich die SPD zum einen, dass sie ihren Markenkern um „Sekundärkompetenzen“ (Niedermayer 2010: 270) erfolgreich erweitern und sich an neue gesellschaftliche Umstände anpassen konnte, zum anderen konnte sie erfolgreich vermitteln, dass sie in diesem Wahlkampf die „Kompetenzführerschaft in ihrem Markenkern“ (Niedermayer 2010: 270) inne hatte.

Auch der Wahlslogan „Innovation und Gerechtigkeit“ sollte die Verknüpfung zwischen Markenkern und Sekundärkompetenz aufzeigen. Mit dem Spitzenduo, Gerhard Schröder und Oskar Lafontaine, wurde die Verbindung zwischen alten Werten und neuen Kompetenzen zusätzlich personalisiert. Damit schaffte die SPD den „Werte-Spagat“<sup>38</sup>, dem eine Partei oftmals gegenübersteht, um bei Wahlen erfolgreich unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und damit eine Mehrheit für sich erlangen zu können (vgl. Niedermayer 2010: 271).

Der 1998er Wahlkampf war demnach ein Beispiel für eine erfolgreiche Kampagne der Markenvision, auch deshalb, weil sich die SPD innerhalb des sogenannten „Akzeptanzkorridors“<sup>39</sup> (Niedermayer 2010: 9) bewegte und ihn nicht verließ. Verlässt jedoch eine Partei den ihr zugeschriebenen „Akzeptanzkorridor“, wird sie es schwer haben, ihre Politik durchzusetzen bzw. dafür Unterstützung mobilisieren zu können (vgl. Wiesendahl 2010: 26f).

Für das Verlassen des Akzeptanzkorridors und damit auch dem Bruch des Leistungsversprechens kann hier wieder die SPD als Beispiel genommen werden. So erfolgreich der 1998er Wahlkampf war und wie gut auch die SPD es damals verstand, eine Verbindung zwischen den neuen Sekundärkompetenzen und ihrer Kernkompetenz aufzubauen, so schlecht schätzten sie fünf Jahre später den Akzeptanzrahmen bei der Agenda-Politik ein. Die Hartz-Reformen galten bei ihrer externen sowie internen Anspruchsgruppe als unsozial, und dass gerade eine sozialdemokratisch geführte Regierung solche sozialen Einschnitte durchboxte, verstanden viele Mitglieder und Wähler nicht. Der SPD gelang es nicht, eine Verbindung zwischen den Hartz-Reformen, dem Markenkern der SPD und einer positiven Zukunftsvision herzustellen, so dass die SPD damit den „Akzeptanzkorridor“ verließ. Das Image der SPD stimmte nicht mehr mit ihrer Identität überein (vgl. Wiesendahl 2010: 27) und führte aufgrund des verlorenen Vertrauens in eine sozialgerechte Politik der SPD „einerseits zur Erosion des Markenkerns und andererseits zu einer Erosion der wirtschaftspolitischen Sekundärkompetenz“ (Niedermayer 2010: 271). Die Hartz-Reformen stellten den gescheiterten Versuch dar, die Marke SPD neu zu positionieren. Aufgrund des hohen Risikos seinen Markenkern zu beschädigen, raten deshalb die meisten Wirtschaftswissenschaftler auch von einer Neupositionierung ab (Vgl. Sattler/Völckner 2007: 65f).

---

<sup>38</sup> Eine Partei muss es schaffen, die stabilen und langfristig angelegten Werte, die für Stammwähler wichtig sind, mit innovativen Werten, die für neue Wählerschichten attraktiv sind, zu verbinden.

<sup>39</sup> Der Akzeptanzkorridor ist der Bereich zwischen der Kernkompetenz und der Sekundärkompetenz (vgl. Niedermayer 2010: 9).

Dennoch machen bestimmte Umstände eine Neu- bis Re-Positionierung der Marke nötig. Allerdings, so Sattler/Völckner (2007: 67), ist dies immer mit hohen Kosten verbunden und sollte deshalb immer gut überlegt sein. Weiterhin besteht die Gefahr, dass bisherige Zielgruppen nach der Re-Positionierung weniger gut erreicht werden (Sattler/Völckner 2007: 67). Falls sich doch eine Marke, in diesem Fall eine Parteimarke, dazu entschließt, sich neu zu positionieren und ihren Akzeptanzkorridor zu verlassen bzw. versucht ihn zu verbreitern oder zu verschieben, stellt dies „hohe Anforderungen an die politische Kommunikationsstrategie“ (Niedermayer 2010: 9) dar.

Wird der Markenkern verbreitert, müssen sich Parteien immer bewusst sein, dass dies den Markenkern verwässert bzw. undeutlich und damit für den Wähler nicht mehr identifizierbar macht (vgl. Niedermayer 2010: 851f).<sup>40</sup> Für dieses Phänomen steht sicherlich die Politik von Angela Merkel. Während sie noch zu Beginn ihrer Kanzlerschaft durch eine gezielte Übernahme der positiv besetzten Begriffe, wie Mindestlohn, oder durch ihre Familienpolitik unter Ursula von der Leyen und die Einführung des Elterngeldes und der Elternzeit im Kompetenz- und Akzeptanzrahmen der Sozialdemokratie bzw. des linken Parteiensystemspektrums „wilderte“ und dies positive Wahlergebnisse zur Folge hatte, wird seit 2017 der Ruf nach der Rückbesinnung auf den Konservatismus immer lauter. Dies zeigt, dass es für eine bestimmte Zeit möglich ist, seinen Kompetenzrahmen zu verbreitern. Verliert jedoch die Partei dadurch aus Sicht ihrer internen Anspruchsgruppe ihre wertebasierten Wurzeln, ist eine Rückbesinnung die einzige strategisch erfolgreiche Möglichkeit, die eigene Macht zu sichern und das Image mit der Markenidentität in Übereinstimmung zu bringen.

### **Identitätsorientierte Markenführung bei Parteien**

„Im Zentrum des auf sozialpsychologischen Erkenntnissen fußenden Konzeptes der identitätsorientierten Markenführung steht das Bemühen um eine Kongruenz von Selbst- und Fremdbild einer Marke“ (Meffert 2003: 56f). Damit erweitern Meffert/Burmann die „klassische“ Outside-in-Perspektive (Imageorientierung), die die Sichtweise der externen Zielgruppe darstellt, also Kunden, Lieferanten etc., um eine Inside-out-Perspektive.

Auch bei Parteien splittet sich die Parteimarke in Selbst- und Fremdbilder auf. In seinem 2004 erschienenen Buch „Marken in der Politik“ untersucht Helmut Schneider Parteien auf ihren Markenstatus. Er geht davon aus, dass das Selbstbild einer Partei von Mitgliedern konstituiert wird. Das Fremdbild wird klassischerweise von den Wählern bestimmt. Demnach kommt den Parteimitgliedern in Bezug auf das Selbstbild einer Partei eine zentrale

---

<sup>40</sup>Vgl. hierzu auch Sattler/Völckner 2007: 65ff.

Bedeutung zu. „Damit entsteht die Markenidentität einer Partei im Wesentlichen im Wechselspiel zwischen Ist- und Soll-Bild in den Augen der Wähler (Markenfremdbild) auf der einen und der Parteimitglieder (Markenselbstbild) auf der anderen Seite“ (Schneider 2004: 144). Schneider geht also davon aus, dass das Selbstbild einer Partei nur über die Mitglieder konstituiert wird. Dieser These soll in dieser Arbeit widersprochen werden.

In dieser Arbeit wird die These vertreten, dass Parteimarken aus einem Selbstbild und - das ist die Neuerung - aus zwei Fremdbildern bestehen. Das Selbstbild wird anders als bei Schneider (2004) nicht durch die (Basis)Mitglieder geprägt, sondern durch die Parteilite gestaltet.

So war die Öffnung der SPD mit dem „Godesberger Programm“ keine Basisentscheidung, sondern eine Strategieentscheidung der Parteilite. Zwar stimmten die Mitglieder später über das Programm ab, aber die Entscheidung, den Weg der Öffnung und Entideologisierung weg von einer Massenpartei hin zu einer mittigen Volkspartei zu gehen, wurde nicht von den Mitgliedern getroffen, sondern war elitengesteuert. Noch deutlicher werden die elitenbasierten Strategieentscheidungen bei der CDU. Bis in die 1970er Jahre hatte die CDU nur eine kleine Mitgliederbasis und Züge einer honoratiorenähnlichen Parteistruktur. Erst mit der strategischen Entscheidung, die aus der verlorenen Bundestagswahl folgte, wurde in einem kleinen Zirkel um Helmut Kohl die programmatische Neuausrichtung und Entwicklung hin zu einer mitgliederbasierten Partei getroffen.

Damit ist es die Parteilite, die die Marke führt, die Richtungsentscheidungen vorbereitet, durch- und letztlich umsetzt. Dadurch kommt der Parteilite eine Gestaltungsrolle zu, die das Image einer Partei prägt und im besten Fall dieses Image so kommuniziert, dass das vermittelte Selbstbild schlussendlich mit den Fremdbildern übereinstimmt.

Die beiden Fremdbilder können in ein internes und ein externes Fremdbild unterschieden werden. Während das externe Fremdbild das Bild ist, das die Wähler von der Partei haben, ist das interne Fremdbild das Bild, das die Mitglieder von ihrer Partei haben.

Das externe Fremdbild kann mit dem Fremdbild von Konsumenten einer Marke verglichen werden. Ihr Bild wird von der Kommunikation und der Vermittlung der Markenwerte der Partei konstituiert. Im besten Falle wird das Selbstbild der Partei den Wählern schlüssig vermittelt, so dass das externe Fremdbild der Wähler mit dem Selbstbild der Partei übereinstimmt. Ist dies der Fall, ist das eine Prämisse, um als Parteimarke erfolgreich zu sein.

Das interne Fremdbild ist hingegen komplexer. Die Mitglieder einer Partei haben eine Art Zwitterrolle innen: Zum einen sind sie aufgrund ihrer Mitgliedschaft Teil der Partei. In der Praxis werden die Mitglieder an Entscheidungen, die das Image der Partei prägen, beteiligt. Allerdings ist ihr Gestaltungseinfluss bei den Richtungsentscheidungen nur marginal und oftmals bestätigen damit die Mitglieder nur die vorbereiteten Beschlussvorlagen der Parteilite. Einen echten Einfluss auf die Ausrichtung der Partei haben Parteimitglieder jedoch nicht.

Zum anderen sind Mitglieder auch eine Anspruchsgruppe, deren Fremdbild mit dem Selbstbild übereinstimmen muss, damit die Parteimarke erfolgreich ist. Hierzu muss die Parteilite ähnlich zum externen Fremdbild ihr Selbstbild schlüssig vermitteln. Geschieht dies nicht, kann dies schwerwiegende Folgen für das Image der Partei haben. Denn Mitglieder haben eine Außenwirkung. Sie haben als relevante Akteure eine zentrale Kommunikations- und Vermittlungsfunktion. Tragen sie ihren Unmut über die „falsche“ Politik nach Außen, führt es dazu, dass es kein einheitliches Parteiimage gibt und die Partei als zerstritten und nicht geeint wirkt. Dadurch sinkt die Verlässlichkeit der Marke und damit auch das Vertrauen in die Marke, was letztendlich dazu führt, dass die Erfolgchancen der Partei auf dem Wählermarkt sinken.

Demnach stehen Parteimarken vor der großen Herausforderung, zwei Fremdbilder, deren Anspruchsgruppen möglicherweise unterschiedliche Nutzenerwartungen von der Marke haben, mit dem Selbstbild übereinzubringen, und damit einen in sich konsistenten Markenauftritt zu gewährleisten.

# Marketing

Marketing wurde früher häufig mit Werbung bzw. PR gleichgesetzt. Doch Marketing ist viel mehr als nur Werbung (vgl. Kotler 2007: 72). Zwar liegt der Schwerpunkt des Marketings auf der Vermittlung der Marke, aber eben nicht nur. Denn Marketing stellt ein ganzheitliches Konzept dar, das durch Forschung die Nachfrage ermittelt, anhand der Forschungsergebnisse das Produkt entwickelt, anhand der Nachfrage den Preis festsetzt und das Produkt durch Werbung und PR dem Konsumenten zum Verkauf anbietet (vgl. Kotler 2007: 72).

Zu Beginn wurde Marketing hauptsächlich „im Bereich der Konsumgüter des täglichen Bedarfs eingesetzt, dann bei langlebigen Konsumgütern (private PKW, Waschmaschinen, Unterhaltungselektronik, Hausbau) und schließlich im Bereich der industriellen Ausrüstung und der Industriegüter, die in Produkte eingehen oder zu deren Herstellung benötigt werden“ (Kotler 2007: 28). Demnach entsprang der Marketinggedanke aus dem Verbrauchsgüterbereich, der dann auf den Gebrauchsgüterbereich und seit den 1980er Jahren auch auf den Dienstleistungs- bzw. Non-Profit-Bereich übertragen wurde (vgl. Bruhn/Meffert 2009: 3).

## Definition

Wie auch bei Marken findet sich keine allgemeingültige Definition von Marketing. Geht man den Begriff allgemein an, bedeutet Marketing „Marken machen“ (Pepels 2009: 59). „Zentrales Anliegen der Marketingstrategie ist es, aus einem mehr oder minder austauschbaren Angebot eine Marke zu formen“ (Pepels 2009: 59). Damit besteht also der Kern des Marketings darin, ein Produkt oder eine Dienstleistung so zu gestalten, dass der Konsument das Produkt oder die Dienstleistung unbedingt erwerben möchte (vgl. Meffert 2003: 51). Ziel eines Unternehmens ist es also die Wünsche der Konsumenten zu identifizieren und daraufhin ein Produkt zu entwickeln, das den Vorstellungen der Konsumenten entspricht. „Dadurch erreicht das Unternehmen sein eigentliches Ziel, die Maximierung seines wirtschaftlichen Erfolges (Umsatz, Marktanteil, Gewinn etc.)“ (Kotler 2007: 30).

Marketing bedeutet demnach die „strategische Ausrichtung eines Unternehmens oder einer Organisation an den Prämissen des Marktes“ (Diermann 2007: 13). Dadurch wird deutlich, dass Marketing ein strategischer Management- und Führungsprozess ist.

## Entwicklung der Marketing-Konzeption

Aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen haben sich auch die Marketing-Konzeptionen verändert. „Die Entwicklungsgeschichte des erwerbswirtschaftlichen Unternehmens, wie wir sie heute kennen, weist die Stadien der Produktions- bzw. Produktorientierung, der Verkaufsorientierung und als jüngste Entwicklung, der Marketing-Orientierung auf (vgl. Kotler 1978: 43; 2007: 42). Bei der Produktions- bzw. Produktorientierung ist das Unternehmen bzw. die Organisation von ihrem Produkt so überzeugt, dass sie es nicht weiterentwickelt und Gefahr läuft, ein veraltetes Produkt anzubieten. Analog kann dazu der Käufermarkt in den 1950er Jahren gesehen werden. Auf diesem funktionierte noch die reine Produktorientierung, da das Produktangebot sehr beschränkt war.

Mit der Entwicklung hin zum Verkäufermarkt und der Heterogenisierung des Produktangebots entwickelten sich die Marketing-Konzeptionen weiter: Die Verkaufsorientierung setzte ein. „Die Verkaufskonzeption ist eine Produktorientierung, die unter Einsatz von Verkaufs- und Absatzförderungsanstrengungen auf hohe Umsätze als Schlüssel hoher Gewinne abzielt“ (Kotler 1978: 54). Das Marketing-Konzept setzt beim Kunden und dessen Bedürfnissen an. Es bedeutet demnach „eine Kundenorientierung, die von integriertem Marketing unterstützt, auf die Erzeugung von Kundenzufriedenheit ausgerichtet ist und in ihr den Schlüssel zur Erfüllung der Organisationsziele sieht“ (Kotler 1978: 46). Damit wird deutlich, dass es hier grundlegende Unterschiede zwischen der Verkaufsorientierung und der Marketingorientierung gibt. Während Verkaufsorientierung von innen also vom Produkt her gedacht wird, und dieses nach außen transportiert werden soll, ist die Marketingorientierung ein Wissenstransfer von außen nach innen, also von den Kunden in das Unternehmen bzw. in die Organisation hinein (vgl. Kotler 2007: 45).

Während sich Marketing vorerst nur auf den Konsumgüterbereich beschränkte, kam Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre Bewegung in die Marketing-Diskussion. Angestoßen wurde die Debatte durch Kotler und Levy 1969. In ihrem Buch „Broadening the Concept of Marketing“ stellten die beiden Wissenschaftler die These auf, dass der Marketinggedanke auch über den reinen Konsumgüterbereich hinaus angewendet werden könnte (vgl. Bruhn 2012: 53).

In ihrem Broadening-Deepening Ansatz übertrugen sie den Marketinggedanken auch auf Dienstleistungen. Marketing definierten sie demnach als eine „umfassende gesellschaftliche Aktivität, die über den Verkauf von Konsumartikeln hinausgehe [...]“ (Wangen 1983: 12). Ihre These des nicht-kommerziellen Marketings versuchten sie anhand von Organisationen, wie Universitäten, aber auch anhand von Regierungen und Politikern zu belegen (vgl. Wangen 1983: 12).

## **Dienstleistungsmarketing**

Als Konzept unterscheidet sich das Dienstleistungsmarketing kaum vom klassischen Marketing. Laut Meffert (2009: 11) kann „das Dienstleistungsmarketing als marktorientiertes, duales Führungskonzept verstanden“ werden. Der Unterschied zum klassischen Marketing liegt demnach nicht in der Führung des Produkts, sondern im Produkt selbst.

### *Dienstleistungsprodukt*

Dienstleistungsprodukte sind meist sehr heterogen und lassen sich nicht einer Produktkategorie zuweisen. Dienstleistungen reichen vom Pflegebereich über den universitären hin zum politischen Bereich. Zudem sind Dienstleistungen nicht wie materielle Produkte lagerungsfähig und sie sind unlösbar mit dem Produzenten der Dienstleistung verbunden.

So kann die Pflegeleistung nur in Verbindung mit der Pflegerin oder dem Pfleger in Anspruch genommen werden, wohingegen ein materielles Produkt, wie ein Auto, auch ohne den Produzenten gebraucht werden kann. Während materielle Güter standardisierbar sind, können Dienstleistungen nicht standardisiert werden. Je nach Pflegerin oder Pfleger ist z.B. die Pflegeleistung unterschiedlich (vgl. Cwalina 2011: 10).

Während im klassischen Marketing materielle Güter die Leistungen eines Unternehmens darstellen, sind die Produkte beim Dienstleistungsmarketing immaterielle Güter eines kommerziellen Unternehmens. Deshalb kann Dienstleistungsmarketing wie folgt definiert werden: „Unter Dienstleistungsmarketing versteht man marktorientierte Unternehmensaktivitäten zur Erbringung immaterieller Güter/Leistungen, um einerseits sowohl eine dauerhafte Wunsch- und Bedürfnisbefriedigung der Kunden, andererseits die Erreichung unternehmerischer Ziele zu verwirklichen“ (Wangen 1983: 13).

Eine Untergruppe des Dienstleistungsmarketing stellt das Non-Profit-Marketing dar. Non-Profit-Organisationen haben ähnliche Merkmale eines Dienstleistungsproduktes, so dass Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketing auf Non-Profit-Organisationen angewendet werden können. „Da die Mehrzahl der Leistungen von Non-Profit-Organisationen insbesondere der Kategorie der Interessen, Ideen und Werte sowie der Kategorie Dienstleistungen zuzuordnen ist, d.h. die Leistungen immaterieller Art sind, weist das Nonprofit-Marketing in seinem Kern Parallelen zum Dienstleistungsmarketing auf“ (Bruhn 2012: 30).

Im Unterschied zu Dienstleistungen haben Non-Profit-Organisationen, das sagt ja schon der Name, keine monetären Ziele. Sie sind nicht-kommerzielle Unternehmen bzw. Organisationen, die Dienstleistungen anbieten.

## **Non-Profit-Marketing**

Das Non-Profit-Marketing stellt ein umfassendes „Führungskonzept für nicht-kommerzielle Organisationen [ist] dar, das sich – unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Nonprofit-Sektors und der Nonprofit-Leistungen - an den Grundgedanken des modernen Marketingmanagements anlehnt“ (Bruhn 2012: 55). Wie bei kommerziellen Unternehmen wird Marketing nicht nur als Werbung und PR verstanden, sondern als ein Führungskonzept, das das Produkt von der Planung über die Ausführung bis hin zum „Verkauf“ begleitet.

## **Non-Profit-Organisation**

„Als Non-Profit-Organisation bezeichnet man Organisationen, die keine kommerziellen Renditeinteressen verfolgen, sondern gemeinnützigen sozialen, kulturellen, wissenschaftlichen oder politischen Zielsetzungen ihrer Mitglieder dienen“ (Focke 2007: 56). „Primärziele von nichtkommerziellen Unternehmen sind oft bedarfswirtschaftliche oder soziale Ziele, zum Beispiel nicht gewinnorientierte Bedürfnisbefriedigung und Versorgung verschiedener Anspruchsgruppen, das Verfolgen zuvor definierter Interessen und Missionen“ (Grünwald: 75; vgl. Bruhn 2012: 21). Aber auch Werte, Ideen und Ideale können Produkte sein, die sie vermitteln wollen.

Es gibt zwei Gründe, warum sich Individuen zu einer Non-Profit-Organisation zusammenschließen:

1. Sie wollen größeren Einfluss auf bestimmte Ziele ausüben;
2. Sie wollen gemeinsam Freizeitinteressen zusammenschließen (vgl. Bruhn 2012: 25).

„Nonprofit-Organisationen haben sich im gesellschaftlichen Leben nahezu in allen Staaten fest etabliert. Dabei ist das Spektrum der im Nonprofit-Sektor tätigen Organisationen äußerst breit - beispielsweise gehören dazu verschiedenartige Institutionen wie Vereine, Kirchen, Parteien, Museen, Krankenhäuser oder Altenpflegeheime“ (Bruhn 2012: 15).

Finanziert werden Non-Profit-Organisationen häufig über Mitgliedsbeiträge, Spenden und Steuern (vgl. Grünwald 2008: 75). „Für ihre Leistungen erhalten die Nonprofit-Organisationen nicht immer direkte Gegenleistung in Form von Marktpreisen bzw. Entgelten, [...]“ (Bruhn 2012: 21).

Non-Profit-Organisationen haben oftmals ihre ganz eigene Struktur und sind regional untergliedert. Durch diese Struktur soll ein „Bottom-Up-Prozess“ gewährleistet werden. „Für das Marketing derartiger Organisationen bedeutet dies häufig einen erhöhten Abstim-

mungsbedarf" (Bruhn 2012: 25). „Bei Non-Profit-Marken sind generell alle markenstrategischen Optionen denkbar; dominierend ist jedoch auch hier die Dachmarkenstrategie, bei der sämtliche Leistungen unter einem Markennamen zusammengefasst werden (zum Beispiel Greenpeace)“ (Grünwald: 76).

Parteien können in die Kategorie der Non-Profit-Organisation eingeordnet werden. Der Zusammenschluss zu einer Non-Profit-Organisation hat strategische Gründe. Durch den Zusammenschluss können sie ihre Ziele besser erreichen. Die Gründungsphase der SPD kann hier als Beispiel dienen. Die damalige Arbeiterbewegung gründete die Sozialdemokratie, um so ihre Rechte politisch besser durchsetzen zu können.

Ein weiteres Merkmal von Parteien ist, dass sie keine kommerziellen Renditeinteressen verfolgen und sie als Gegenleistung für politische Lösungskonzepte die Stimme des Wählers bekommen und damit Einfluss.

Organisatorisch sind Parteien regional untergliedert. Die SPD gliedert sich z.B. wie folgt auf: Landesverbände, Bezirke, Unterbezirke/Kreisverbände und Ortsvereine. Die CDU gliedert sich ähnlich regional auf: Landesverbände, Bezirksverbände, Kreisverbände und Ortsverbände. Dazu gesellen sich noch unterschiedliche thematisch- und zielgruppenorientierte Arbeitsgemeinschaften.

Jede Ebene hat eigene Entscheidungsgremien, die in ihrer Meinungs- und Entscheidungsfindung eigenständig sind. Dies bedeutet, dass Landesverbände eine andere Meinung vertreten können als die Bundespartei. Um ein einheitliches Bild abzugeben, entsteht aufgrund der organisatorischen Struktur ein hoher Abstimmungsbedarf, der dazu führt, dass die nötigen Abstimmungen und Entscheidungsprozesse nur langsam und oftmals höchst komplex vonstattengehen.

### *Vorgehen Strategie*

Wie auch im kommerziellen Konsumgüterbereich müssen alle Bereiche der Organisation koordiniert werden. Nur durch ein koordiniertes und integriertes Vorgehen innerhalb der Organisation, aber auch auf dem Markt, wird ein erfolgreiches Handeln ermöglicht (vgl. Bruhn 2012: 56). Um auf einem hart umkämpften Markt zu bestehen, versucht das Non-Profit-Marketing Freiheiten zu gewähren, so dass neue, kreative und innovative Problemlösungsansätze gefunden werden können und sich damit die Organisation ein Alleinstellungsmerkmal sichern kann (vgl. Bruhn 2012: 56).

Damit Non-Profit-Organisationen ihre Ziele erreichen können, müssen auch sie ihre Umwelt genau kennen. Dies stellt Non-Profit-Organisationen jedoch vor Herausforderungen,

da ihre Umwelt meist komplexer als die von Unternehmen ist. So stellt Bruhn (2012: 30) fest, dass die Non-Profit-Organisation oftmals in „nicht-schlüssige[n] Tauschbeziehungen“ zu verschiedenen Anspruchsgruppen steht. Zu den Anspruchsgruppen gehören Leistungsempfänger, Mitarbeiter, Wettbewerber, Kooperationspartner oder der Staat (vgl. Bruhn 2012: 30). „Im Zentrum des Nonprofit-Marketing steht demzufolge nicht eine einseitige Orientierung an den Leistungsempfängern, sondern eine umfassende Anspruchsgruppenorientierung, d.h. die konsequente Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten einer Nonprofit-Organisation an den Erwartungen der verschiedenen internen und externen Beziehungspartnern“ (Bruhn 2012: 33).

„Demzufolge ergibt sich für Nonprofit-Organisationen ein im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen weitaus komplexeres Beziehungsgeflecht, das es zu managen gilt“ (Bruhn 2012: 31). Die Herausforderung für Non-Profit-Organisationen besteht also darin, die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen in ihre Organisationspolitik miteinfließen zu lassen und diese „anhand eines integrativen Managementprozesses zu steuern“ (Bruhn 2012: 55).

Bei Volksparteien gibt es diverse Anspruchsgruppen<sup>41</sup>, die einerseits mit der Partei in einem Tauschverhältnis, aber andererseits auch untereinander in Tauschverhältnissen stehen können. Dieses Beziehungsgeflecht erschwert die Durchführung eines stringenten Marketings.

### **Relationship-Marketing**

Während im Konsumgüterbereich, im Dienstleistungs- und Non-Profit-Bereich jeweils das Produkt bzw. die Dienstleistung im Mittelpunkt des Marketings steht, rückt beim Relationship-Marketing die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Seit den 1990er Jahren legen Unternehmen immer mehr Wert auf die Kundenbeziehung. Diese Kundenorientierung hält bis heute an. Relationship-Marketing ist damit nichts anderes als Kundenbindung, die auf vertrauensvollen Verbindungen basiert. Diese werden entweder über Empfehlungen von anderen zufriedenen Kunden<sup>42</sup> hergestellt oder über Mitarbeiter, die als Markenbotschafter aufgrund ihres Commitments zu ihrer Firma als vertrauenswürdig gelten.

Das Vertrauen in den Markenbotschafter bzw. die vertrauensvolle Beziehung zwischen ihm und dem Kunden spielt in diesem Marketing-Ansatz eine zentrale Rolle (vgl. Bruhn

---

<sup>41</sup> Hier können Wähler, Mitglieder, Linkages genannt werden.

<sup>42</sup> Als Beispiel kann hier sicherlich die Werbung des Brillenanbieters „Fielmann“ genannt werden. Aufgrund der Kommentare von zufriedenen Kunden, soll das positive Image der Kunden als Kaufanreiz für weitere Kunden dienen. Auch die Kundenrezensionen bei verschiedenen Online-Anbietern haben denselben Effekt: Obwohl man den Verfasser der Kundenrezension nicht kennt, vertraut man seinem Urteil mehr als der Beschreibung des Anbieters.

2009: 79). Das Vertrauen des Kunden zum Markenbotschafter wird auf die Marke übertragen und ist letztlich der Kaufanreiz für den Neukunden (vgl. Bruhn 2009: 3f).

Ziel des Relationship-Marketings ist es, die Bindung zum überzeugten Kunden stetig aufrechtzuerhalten, um einerseits einen stabilen Absatzmarkt und andererseits, um treue Markenbotschafter zu haben. Neue Kunden zu werben, ist für Unternehmen oder Organisationen immer mit Mehrkosten verbunden, auch deshalb soll die Bindung zum einmal überzeugten Kunden aufrechterhalten bleiben.

Das Relationship-Marketing ist für Parteien und insbesondere für Volksparteien aus zwei Gründen interessant: Volksparteien haben aufgrund ihrer immer noch hohen Mitgliederzahl die besten und kostengünstigsten Werber: Mitglieder sind die glaubwürdigen Markenbotschafter einer Partei. Sie können aufgrund ihres Commitments zur Partei überzeugend für die Inhalte und Politikkonzepte werben. Damit sind Ortsvereine oder –verbände wichtige Verbindungen zwischen Partei und Wähler und können so Serviceleistungen und inhaltliche Vermittlungen vor Ort umsetzen. Dadurch bauen sie Vertrauen zum Wähler auf und können ihr Wählerpotenzial gegebenenfalls erweitern.

Zum anderen können Mitglieder, aber auch Spitzenpolitiker, aufgrund ihrer vielfältigen Strömungen unterschiedliche Milieus bzw. Anspruchsgruppen ansprechen und so ihre Zielgruppe bzw. ihre Markenidentität verbreitern. Als Beispiel kann hier der 1998er Wahlkampf der SPD genannt werden. Die beiden damaligen Spitzenpolitiker Gerhard Schröder und Oskar Lafontaine verkörperten zwei unterschiedliche Images, die für die jeweilige Anspruchsgruppe mobilisierend wirkten. Während Gerhard Schröder als Kanzlerkandidat für Innovation, Fortschritt und wirtschaftliche Stärke stand, konnte mit Oskar Lafontaine der soziale Pol der Sozialdemokraten besetzt werden. Dabei sprach Schröder eher die externe Anspruchsgruppe der Wähler und Wählerinnen an und Lafontaine band die Genossinnen und Genossen ein, für die soziale Gerechtigkeit und ein starker Sozialstaat wichtig waren

Allerdings birgt das Relationship-Marketing auch Gefahren für Volksparteien: Gerade Mitglieder nehmen als Vermittler eine zentrale Rolle im Kommunikationsprozess ein. Haben sie ein anderes Bild von ihrer Partei bzw. von der inhaltlichen Ausrichtung als die richtungsbestimmende Parteilite, entsteht eine Differenz zwischen dem Selbstbild und dem internen Fremdbild. Dies hat zur Folge, dass die Partei den Wählern kein einheitliches Image vermitteln kann und somit die Erfolgchancen sinken. Nur wenn beide Gruppen - Parteilite und Mitglieder - dieselbe Politikvorstellung verfolgen, kann das Relationship-Marketing zum Erfolg beitragen.

## Marketing in der Politik

Politisches Marketing hat in den USA eine lange Tradition. Schon Mitte der 1950er Jahre kam der Begriff im politikwissenschaftlichen Diskurs auf. Kennedy und besonders Nixon setzten in ihren Wahlkampagnen auf die Erkenntnisse der Marktforschung und setzten diese dann in ihren politischen Kampagnen um (vgl. Geffken 2005: 142). „In Deutschland wird der Begriff seit der Bundestagswahl 1998 verstärkt diskutiert“ (Geffken 2005: 142). Dabei fällt auf, dass der Begriff „politisches Marketing“ weit weniger positiv konnotiert ist als in den USA. Während in den USA politisches Marketing als Instrument für die erfolgreiche Führung von politischen Kampagnen gesehen wird, wird das Führungskonzept auch kritisch gesehen.

Hauptkritikpunkt ist, dass die Wähler durch Marketingaktivitäten in ihrer Wahlentscheidung beeinflusst werden, ein wirklicher Diskurs vermieden und damit der demokratische Willensbildungsprozess gefährdet wird (vgl. Wangen 1983: 20). Die These, die dahinter steht, versteht Marketing als reine Marktorientierung. Dies bedeutet, dass Parteien nur die Politikinhalte anbieten, die der Wähler auch haben möchte und dadurch die Unterscheidbarkeit von Parteien gefährdet wird. Dies wiederum führe mittel- und langfristig zu Politikverdrossenheit, da Politik letztlich ihre Gestaltungs- und Prägekraft verliere, so die Kritiker des Marketings (vgl. Henneberg/Eghbalian 2002; vgl. Geffken 2005: 142).

Marketing jedoch nur unter dem Werbeaspekt zu betrachten, greift zu kurz und wird dem Grundgedanken des Marketingkonzepts auch nicht gerecht (vgl. Meffert/Schneider 2003; vgl. Kusche 2006: 283). Denn Marketing und besonders auch politisches Marketing ist weitaus mehr als eine Werbestrategie. Doch was genau politisches Marketing ist, darüber gehen die Meinungen auseinander. So gibt es laut Scammel (2011: 73) keine eindeutige Definition des Begriffs. Das Hauptmerkmal, das Scammel (2011: 78) bei allen Definitionen sieht, ist das Konzept des Austausches. So definieren Cwalina et al. (2011: 17) politisches Marketing wie folgt: “The processes of exchanges and establishing, maintaining, and enhancing relationships among objects in the political market (politicians, political parties, voters, interest groups, institutions), whose goal is to identify and satisfy their needs and develop political leadership.”

Wangen (1983: 23)<sup>43</sup> und Oellerking<sup>44</sup> (1988: 16) definieren genauso wie Meffert/Schneider (2003) und Kreyher (2004: 15)<sup>45</sup> politisches Marketing als ein strategisches Führungskonzept für Parteien.

Die Politikwissenschaftlerin Lees-Marshment hat in ihrem Artikel „The Marriage of Politics and Marketing“ (2001) die Aspekte des Politik-Marketings systematisiert. Dabei ging sie davon aus, dass Parteien sich ähnlich wie Unternehmen von einer „product-orientated party“ über eine „sales-orientated party“ hin zu einer „market-orientated party“ entwickelt haben (vgl. Lees-Marshment 2001: 696)<sup>46</sup>. Lees-Marshment fasst die drei Strategiekonzeptionen wie folgt zusammen: Eine produktorientierte Partei geht davon aus, dass sie die Wähler von ihrem politischen Programm überzeugen kann und sie deshalb die Partei wählen werden. Zudem wird eine produktorientierte Partei ihre Ideen, also ihr Produkt, nie ändern, auch wenn die Partei bei Wahlen verliert oder gewinnt (vgl. Lees-Marshment 2001: 696; Lees-Marshment 2010: 9). Bei dieser Strategieoption spielt die Analyse des Marktes keine Rolle, da sie vom Produkt her gedacht wird.

Die verkaufsorientierte Partei entwickelt ein eigenständiges und innerparteilich mehrheitsfähiges Produkt, das mit modernen Kommunikationsstrategien den Wählern näher gebracht werden soll. Dabei entscheidet die verkaufsorientierte Partei, welche Politik für den Wähler am besten ist (vgl. Lees-Marshment 2001: 696; vgl. Lees-Marshment 2010: 9). Hier versucht die Partei dem Wähler politische Inhalte zu vermitteln.

Eine marktorientierte Partei richtet ihr Produkt nach den Interessen ihrer Wähler aus. Jedoch bedeutet dies nicht, dass eine Partei nur nach dem Wählerwillen geht. Sie muss sich sicher sein, dass sie das Produkt, was sie letztlich anbietet, auch liefern kann. Zu-

---

<sup>43</sup> Polit-Marketing ist eine strategisch instrumentelle Konzeption der Parteien, die im Interesse der Erreichung von Partei-zielen und/oder individueller politischer Ziele von Politikern die Parteifunktionen systematisch und planmäßig auf die gegenwärtigen und künftigen Erfordernisse im politischen Spektrum und dabei insbesondere auf die effektiven und potentiellen Bedürfnisse der Bürger ausrichtet. Ergänzend wirkt das Bemühen, Präferenzen zu schaffen und Wettbewerbsvorteile durch gezielten Einsatz der Marketing-Instrumente zu erringen (Wangen 1983: 23).

<sup>44</sup> Politisches Marketing ist ein Führungskonzept der politischen Akteure, das durch Analyse, Planung, Realisation und Kontrolle ausgearbeiteter Programme die Parteiziele durch den Gewinn von Wählerstimmen zu realisieren versucht. Dazu ist es erforderlich, durch koordinierten Einsatz der Marketinginstrumente das politische Angebot im Hinblick auf die Präferenzen der Wähler zu gestalten, die Präferenzen aber auch zu wecken oder zu verändern (Oellerking 1988: 16).

<sup>45</sup> Politisches Marketing kann als Führungskonzept zur bewußten Gestaltung von politischen Austauschprozessen und Interaktionen verstanden werden. Dabei geht es einerseits um Marktanpassung, also um Einstellung auf den sich ändernden Wählermarkt, [...]. Andererseits geht es - gerade unter der Perspektive politischer Führung - um die bewußte Steuerung politischer Aktivitäten und Beziehungen, um die Gestaltung von Interpretationen und Entscheidungen im Sinne anvisierter Ziele, also um aktive Marktgestaltung (Kreyher 2004: 15f).

<sup>46</sup> Vgl. hierzu auch: Scammel, Margaret (1999): Political marketing: lessons from political science. In: Political Studies, Vol. 47. S. 718-739 sowie Plasser (2003): Auch Plasser geht davon aus, dass das strategische Selbstverständnis politischer Parteien sich im Laufe der Zeit gewandelt hat. So waren Parteien in der vormodernen Phase eher product-orientated parties, in der modernen Phase hätten sie sich hin zu einer sales-orientated party entwickelt und in der letzten Phase, der postmodernen, orientieren sich Parteien nur noch am Markt und haben sich zu einer market-orientated party entwickelt (vgl. Plasser 2003: 241).

dem muss das Produkt auch innerhalb der Partei akzeptiert sein (vgl. Lees-Marshment 2001: 696; vgl. Lees-Marshment 2010: 5).

Demnach steht im Mittelpunkt des Führungskonzeptes das Erreichen des primären Ziels. Um dieses Ziel zu erreichen spielt die Analyse des Wählermarktes bzw. der Anspruchsgruppen eine zentrale Rolle. Parteien stehen genau wie Unternehmen im Austauschprozess zu ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Sie bieten eine Leistung an, die die Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen befriedigen soll.

### **Anspruchsgruppen**

Ziel des Marketings ist es, den Austauschprozess zwischen den Anspruchsgruppen und der Partei erfolgreich zu gestalten. Für Volksparteien stellt dies eine Herausforderung dar, da sie aufgrund ihrer Struktur sehr heterogene Anspruchsgruppen haben. Dabei gilt es zwischen internen und externen Anspruchsgruppen zu unterscheiden.

Die Mitglieder zählen zur internen Anspruchsgruppe, die jedoch eine Zwitterrolle innehaben: Sie sind zum einen ein in gewissem Maße mitgestaltender Akteur von Parteipolitik und zum anderen haben sie eine andere Perspektive auf die Partei als Wähler und wollen ihre Politikziele und Bedürfnisse von der Parteilite umgesetzt sehen. Die externe Anspruchsgruppe besteht aus der Wählerschaft, die wiederum ihre eigenen Bedürfnisse befriedigt sehen will.

Besonders für Volksparteien bedeutet die Bindung und Überzeugung der externen und vielfältigen Anspruchsgruppe eine große Herausforderung, die sie meistern müssen. Beide Anspruchsgruppen sind für den Erfolg der Volksparteien wichtig: Die Wähler, da sie über Sieg oder Niederlage entscheiden, und die Mitglieder, da sie eine wichtige Rolle bei der Vermittlung der politischen Inhalte der Parteien spielen.

### **Produkt**

Philip Kotler stellt fest, dass der kommerzielle Markt und der politische Markt sich sehr ähneln. Grundlage ist auch hier das Austauschverhältnis zwischen Kunde/Wähler und Unternehmen/Partei. Das politische Angebot stellt nach Kotlers Ansicht das Produkt dar. Auch Karp/Zolleis (2005: 104) gehen davon aus, dass das politische Produkt die Themen bzw. die Programmatik einer Partei sind. Damit stellt das politische Produkt eine Dienstleistung dar, die von einer Non-Profit-Organisation angeboten wird (vgl. Kusche 2006: 284; Meffert/Schneider 2003: 53). Daraus ergeben sich jedoch Probleme für die Vermarktung des Produkts, denn "the political product[...] is complex, intangible and not easily unbundled for voters (Scammel 2011: 80). Zudem erschwert es einerseits durch seine

Komplexität eine tatsächliche Leistungsüberprüfung seitens der Wähler und andererseits zeichnet sich das Produkt durch eine gewisse „Veränderlichkeit“ (mutability) aus (vgl. Meffert/Schneider 2003: 53). Die Veränderlichkeit ergibt sich zum Beispiel durch Koalitionsverhandlungen. Zwar wird während des Wahlkampfes ein politisches Produkt angeboten, jedoch kann es während Koalitionsverhandlungen aus Kompromissgründen verändert werden. Damit, so stellen Meffert/Schneider (2003: 54) fest, „ist die Wahlentscheidung aus Sicht des Wählers mit zahlreichen risikosteigernden Komponenten behaftet“. Doch nicht nur Koalitionsverhandlungen können das politische Produkt verändern bzw. beeinflussen, sondern auch die komplexe Umwelt, in der sich Parteien bewegen.

### **Partei-Umwelten**

Während die Umwelt kleinerer und oftmals Single-Issue-Parteien, wie z.B. zu Beginn bei den Grünen, relativ überschaubar ist, ist die Umwelt von Volksparteien komplexer. Sie haben den Anspruch, alle Bevölkerungsgruppen an sich zu binden und für sie Politik zu machen. Hierzu zählen sicherlich die verschiedenen direkten und indirekten Linkages, wie Gewerkschaften, Kirchen oder Verbände. Auch Medien nehmen eine wichtige Rolle ein, da sie als Gatekeeper und Agenda-Setter die Inhalte selektieren und einordnen. Kotler (1978) identifiziert vier Umwelten, in denen sich Non-Profit-Organisationen bewegen: Kunden, Markt, Konkurrenzumwelt und schließlich noch die Makro-Umwelt. Für Parteien sind Kunden Wähler. Die Konkurrenzumwelt setzt sich aus allen anderen Parteien zusammen. Bei den deutschen Volksparteien ist es insbesondere die jeweils andere Volkspartei. Und letztendlich gibt es noch die Makro-Umwelt. Diese setzt sich aus gesellschaftlichen Akteuren, Wirtschaft und Politik zusammen, die von Parteien nur teilweise beeinflusst werden kann.

## Zwischenfazit

Marketing wird und wurde im politischen Bereich schon immer kritisch gesehen. Die Vorwürfe reichen von Beeinflussung der Wähler bis hin zu demokratiegefährdenden Praktiken. Dennoch bedienen sich die deutschen Volksparteien schon immer der neuesten Marketing-Erkenntnisse und richteten daran ihre Strategie aus. Eine Hinwendung zum Markt und dessen Bedürfnisse ist spätestens seit dem 1998er Wahlkampf sichtbar.

Jedoch, so sind sich die meisten Wissenschaftler einig, stehen Volksparteien in Deutschland zwischen einer Verkaufs- und Marktorientierung mit einem deutlichen Schwerpunkt auf der Verkaufsorientierung (vgl. Schneider 2010: 17; vgl. Grünewald 60f; vgl. Maier/Teschner/Schüller 2010: 35, 47). Eine eindeutige Hinwendung zur Marktorientierung hat bis jetzt keine der deutschen Parteien vollzogen (vgl. Maier et al. 2010: 47). Dies liegt nicht zuletzt an den politischen Präferenzen der Parteimitglieder, die für eine erfolgreiche Wahlkampagne benötigt werden (vgl. Donges 2000: 31).

Demnach konzentrieren sich Parteien in Wahlkämpfen darauf, ihre Inhalte und politischen Lösungen über verkaufsorientierte Strategien zu vermitteln, haben aber dabei den „Markt“ als Verkaufsplatz immer im Blick. Denn nur wer auch ein Produkt zum Verkauf anbietet, das grundsätzlich auf dem Markt nachgefragt ist, kann dies dann auch erfolgreich vermitteln.

Das bedeutet, Parteien können Lösungen zu Steuerproblematiken anbieten, wenn aber in der Makroumwelt sowie bei den Wählern nicht das Bedürfnis nach der Lösung dieses Problems besteht, sondern eher Lösungen zum Klimawandel gefragt sind, dann kann die Lösung zur Steuerproblematik noch so gut sein, die Lösung interessiert jedoch in diesem Moment niemanden - es geht also darum, den Trend zu identifizieren, hierfür parteipolitische Lösungen anzubieten und diese dann dem Wähler zu verkaufen bzw. zu vermitteln.

Trotz allem bietet Marketing als Führungskonzept von Marken viele Vorteile für Parteien. Besonders die systematische Analyse der verschiedenen Anspruchsgruppen und die daraus folgende passende Ansprache ist nur ein Vorteil von weiteren. Werden noch die derzeitigen Probleme von Volksparteien, wie die schwindenden gesellschaftlichen Bindungen hinzugenommen, kann gerade das Relationship-Marketing dafür sorgen, dass Volksparteien ihre Verbindungen zur Wählerschaft und gesellschaftlichen Akteuren wieder stärken und diese dadurch beständig bleiben.

# Kommunikation von Parteien

Der Kommunikation wird im Marketing eine hervorgehobene Rolle zugeschrieben. Ohne Kommunikation können kein Produkt, keine Dienstleistung, keine Ideen und keine Werte vermittelt werden. Dabei kann Kommunikation in zwei unterschiedliche Modelle eingeteilt werden. Zum einen in das Transportmodell, das Kommunikation als einseitige Übertragung von Informationen und Botschaften versteht, und zum anderen in das Vermittlermodell, das Kommunikation als einen wechselseitig aufeinander bezogenen Vermittlungsprozess versteht (Jarren/Donges 2011: 18). Demnach kann die Kommunikation monologisch oder dialogisch geführt werden.

Auch bei Parteien kann die Kommunikation in die beiden Systeme monologisch und dialogisch unterteilt werden. Unter monologischer Kommunikation fallen alle Parteiprogramme, Homepages, Blogs, Wahlwerbepots oder Anzeigen. Bei der monologischen Kommunikation konsumiert der Wähler die von der Partei oder von Dritten bereitgestellten Informationen. Bei der dialogischen Kommunikation, wie in sozialen Netzwerken, bei Gesprächen oder bei Podiumsdiskussionen, konsumiert der Wähler zwar auch Informationen, diese Informationen werden jedoch gemeinsam in Interaktion „erarbeitet“. Des Weiteren können Parteien mit ihren Anspruchsgruppen indirekt oder direkt kommunizieren.

Die direkte, aber auch die indirekte Kommunikation kann also sowohl monologisch als auch dialogisch geführt werden. So stellen Parteiprogramme oder Homepages eine direkte monologische Kommunikation dar, während direkte Wähleransprachen an Informationsständen oder Diskussionsrunden eine direkte dialogische Kommunikation darstellen. Mit der direkten Kommunikation, sei sie monologisch oder dialogisch, hat die Partei die Möglichkeit ihr Selbstbild direkt ohne Störfaktoren zu vermitteln. Gerade in Wahlkampfzeiten nimmt die direkte Kommunikation einen hohen Stellenwert ein (vgl. Focke 2007: 125). Dies zeigt sich zum einen auf der monologischen Seite auch anhand der Zunahme von Parteiwerbung im privaten Fernsehen. Waren es 1994 bei der CDU 254 Spots im privaten Fernsehen, erhöhte sich die Spotanzahl 1998 auf 559 Spots. Die SPD schaltet 888 Spots im 1998er Wahlkampf (vgl. Niedermayer 2000: 196). Zum anderen sollte das „Vertrauenkapital“, das in der Face-to-Face-Kommunikation liegt, nicht unterschätzt werden (vgl. Sarcinelli 2003: 53).

Während also bei der direkten Kommunikation keine Vermittlungsinstanz in den Kommunikationsprozess zwischen Partei und Anspruchsgruppe geschaltet ist, kommt bei der indirekten Kommunikation ein Medium hinzu. Dementsprechend werden die Informatio-

nen der Parteien gefiltert an die Anspruchsgruppen weitergeleitet. Dabei können zweierlei Strategien unterschieden werden. Zum einen die Unterstützerkampagne und zum anderen die Vermittlung von politischen Inhalten über Medien. Beide Vermittlungsstrategien haben den Vorteil, dass durch sie vermittelte Inhalte dem Wähler glaubwürdiger erscheinen als direkt vermittelte, da die Inhalte nochmal durch Dritte geprüft und eingeordnet werden. Zudem sind die Unterstützerkampagnen für die Parteien „kostengünstiger, weil für die Vermittlung der Botschaften keine Entgelte bezahlt werden müssen“ (Niedermayer 2000: 194) wie bei Partei-Imagekampagnen. Über Unterstützerkampagnen soll, trotz der scheinbaren Unabhängigkeit, hauptsächlich das Selbstbild der Partei vermittelt werden.

Die Vermittlung politischer Inhalte über Medien nimmt in einer stark mediatisierten Welt, in der wir leben, immer mehr zu. Da Medien einen zunehmenden Einfluss auf die politische Kommunikation nehmen und damit auch auf die Vermittlung des Parteiimages einnehmen (vgl. Scammel 2011: 83), soll im folgenden Kapitel die Vermittlungsrolle der Medien genauer betrachtet werden.

## **Medien**

Medien nehmen zunehmend Einfluss auf die Politikagenda und besitzen damit auch Einfluss auf die Politikdarstellung bzw. –vermittlung. Zudem sind sie ein „wichtiger Faktor was die öffentliche Meinung anbelangt“ (Dombrowski 1997: 18). Sie selektieren, kommentieren und ordnen politische Inhalte ein. Die politische Realität wird dadurch zu einer Medienrealität (vgl. Dombrowski 1997: 23; vgl Kreyher 2004: 20; Althaus 2005: 98), in der letztendlich nur die politischen Inhalte auf die Agenda kommen, die „den Selektions- und WahrnehmungsfILTER der Medien passieren“ (Kreyher 2004: 21). Auch deshalb schreibt Kreyher (2004: 21) den Medien eine Gatekeeper-Funktion zu.

Besonders die Leitmedien, wie Fernsehen, entscheiden letztendlich, was auf die politische Kommunikationsagenda gesetzt wird (vgl. Stock 2004: 181), und haben damit einen entscheidenden Einfluss auf den Meinungsbildungsprozess in der Öffentlichkeit, vor allem wenn alle Leit- bzw. Massenmedien über ein bestimmtes Thema berichten (vgl. Gärtner 2005: 134). „Dabei sind politische Akteure bezüglich ihrer Entscheidungs- und Reaktionsfähigkeit auf die Filterung, Bündelung und auch Interpretation der Themen via Medien ebenso angewiesen wie auf die mediale Verbreitung ihrer ausgearbeiteten Problemlösungen“ (Röttger/Zielmann 2012: 17). Dadurch geraten politische Akteure in zweierlei Hinsicht von Medien in Abhängigkeit. Zum einen informieren sie sich über Medien über politische Prozesse und zum anderen wollen sie, dass Medien ihre politischen Ziele verbreiten. Damit sind sie zum einen User und zum anderen aber auch Agenda-Setter.

Um ihre politischen Inhalte platzieren zu können, haben Parteien zwei Strategiemöglichkeiten. Zum einen können sie Einfluss auf die Medien nehmen und „im Erfolgsfall den Charakter der Medien, bzw. der Medienberichte“ verändern (Kepplinger 2009: 52). Hierfür müssen sie ein aktives Themenmanagement betreiben. Dieses dient dazu, ihre Kompetenzen in einem bestimmten Themenbereich deutlich zu machen und so die Themenführerschaft in diesem Bereich zu übernehmen (vgl. Kreyher 2004: 25).

Die zweite Strategie ist eine Anpassungsstrategie an die Medienlogik. Dem wahlpolitischen Erfolg ordnet die medienorientierte Partei alles unter und verändert eher den „Charakter der Politik“ (Kepplinger 2009: 52) als ihre Medienstrategie. Eine Möglichkeit diese Strategie durchzusetzen, liegt in der symbolischen Politik. Politiker und Parteien versuchen so Einfluss auf die mediale Berichterstattung auszuüben.

Die symbolische Politik muss mediengerecht aufgearbeitet werden, um letztendlich von Medien aufgenommen zu werden. Als Beispiel kann hier die Fernsehberichterstattung über die Elbflut während des Bundestagswahlkampfs 2002 genannt werden.

Bundeskanzler Gerhard Schröder besuchte damals die Flutopfer und schaute mit Gummistiefeln „bewaffnet“ bei den Rettungskräften vor Ort vorbei. Diese Aktion hat im Grunde den Flutopfern nicht direkt geholfen, alles was Gerhard Schröder zur Hilfe der Opfer in die Wege geleitet hatte, hätte er auch vom Schreibtisch aus machen können und das wahrscheinlich wesentlich effektiver. Aber die Bilder liefen in allen Nachrichtensendungen und vermittelten, einen sich sorgenden und zupackenden Kanzler als Katastrophenmanager. Damit folgte der Kanzler der Medienlogik und baute mit den Fernsehbildern sein Kümmerer-Image auf.

Aus diesem Beispiel kann also geschlossen werden, dass zwar Medien eine gewisse Macht haben, Themen und Politiker auf die Medienagenda zu setzen, genauso haben Parteien und Politiker die Macht, die Medienlogik auszunutzen, indem sie sich auf das Mediensystem einlassen und es für sich zu nutzen wissen. Dombrowski nennt diese Reaktion der Parteien/Politiker auch "Gegenmittel" gegen die Macht der Medien (vgl. Dombrowski 1997: 24). Konzentriert sich eine Partei jedoch nur auf eine von Medien vermittelte Kommunikation, führt dies letztendlich zu einer Abhängigkeit und zwar nicht unbedingt nur zu einer Medienabhängigkeit, sondern auch zu einer Abhängigkeit dem Publikumsgeschmack (vgl. Sarcinelli 2003: 50).

„Denn die Medien sind schon längst keine neutralen Berichterstatter mehr“ (Ahrens 2005: 116). Sie müssen in einem starken Konkurrenzkampf um ihr Überleben kämpfen, so dass Medien sich am Publikumsgeschmack orientieren und dementsprechend publi-

kumsfreundliche Formate senden (vgl. Sarcinelli 2005: 198). Dies führt zu einer Boulevardisierung, Dramatisierung und Entertainisierung der politischen Berichterstattung (vgl. Ahrens 2005: 117) und gipfelt letztendlich in einer konstruierten Medien-Politik-Wirklichkeit (vgl. Kamps 2007: 19).

Medien werden als externes und internes Kommunikationsmittel von Parteien genutzt. Zum einen sprechen Parteien ihre Wähler durch Medien, vor allem durch Massenmedien, an, zum anderen nehmen sie durch Medien auch Kontakt mit ihren Mitgliedern auf. Dies hat für die Mitgliederansprache Vor- aber auch Nachteile. So können zwar „politische Agenden und Kommentare breiter gestreut werden, als dies über die persönliche Ansprache innerhalb der Partei auch nur ansatzweise möglich wäre. [...] Andererseits entsteht dadurch häufig der Eindruck der Unnahbarkeit ihrer eigenen Repräsentanten. Auch erfahren sie die Meinung der eigenen politischen Eliten zu einer Entscheidung oder zu einem Themenkomplex selten ungefiltert, sondern zumeist kommentiert und inhaltlich eingeordnet“ (Werwath 2011: 156f). Dennoch bieten Medien eine Möglichkeit, Mitglieder zu informieren. Besonders durch das Internet wurde die Mitgliederkommunikation erweitert. Direct-Mailing, Websites, soziale Netzwerke und interne Netzwerke fördern eine direkte Kommunikation zwischen Mitglieder und Parteispitze, so dass ein Austausch zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen ermöglicht wird (vgl. Biehl 2005: 21). Diese Kommunikation kann auch dazu dienen, das Selbstbild der Parteieliten den Mitgliedern besser zu vermitteln und dadurch eine Kongruenz zwischen dem Selbstbild und dem internen Fremdbild herzustellen.

Es gibt jedoch noch einen weiteren Kommunikationsaustausch, den zwischen den Mitgliedern und den Wählern. Mitglieder haben eine Art Scharnierfunktion inne, sie sind das Scharnier zwischen Wähler und Partei. So geht Sarcinelli (2005: 217) davon aus, dass „im Zuge zunehmender Wählerorientierung und Professionalisierung der Außenkommunikation durch Politikprofis die Binnenkommunikation zum Zwecke effektiverer Außenkommunikation zentralisiert und instrumentalisiert werden muss“. Das bedeutet, dass Mund-zu-Mund bzw. Face-to-Face-Kommunikation eine tragende Rolle in der Kommunikationsstrategie einer Partei spielen und sie aufgrund dessen von Kommunikationsprofis instrumentalisiert werden müssen. Dies bedeutet, dass Mitglieder in ihrem Kommunikationsverhalten gemanagt werden müssen, damit eine einheitliche Kommunikationsstrategie möglich wird. Zudem geht die sogenannte Instrumentalisierungsthese davon aus, dass Mitglieder die besten Multiplikatoren sind. Der Instrumentalisierungsthese diametral gegenüber steht die Substitutionsthese. Die Vertreter dieser These gehen davon aus, dass Mitglieder immer unwichtiger werden und im Grunde die Binnenkommunikation vernach-

lässigt werden kann (vgl. Niedermayer 2002, vgl. Sarcinelli 2005: 217). Betrachtet man jedoch die beiden Thesen unter Relationship-Marketing-Aspekten, ist die Instrumentalisierungsthese sinniger. Durch Mitglieder werden Beziehungen zu den relevanten Zielgruppen aufgebaut und gehalten. Das Vertrauen in das Produkt oder in die Marke erhöht sich zudem, da ein gewisser Vertrauensvorsprung gegenüber „Freunden und Bekannten“ vorherrscht.

Trotzdem muss eine erfolgreiche Kommunikation von Parteien zentral gesteuert und geplant werden. „Parteienkommunikation bleibt demnach auch auf absehbare Zeit ein Kommunikationsspatium zwischen zwei politischen Kommunikationssphären, den Parteien als politischen ‚Traditionsvereinen‘ und den Parteien als medientauglichen ‚Event-Agenturen‘“ (Sarcinelli 2003: 58).

## **Probleme**

Parteikommunikationsmanagement steht immer vor der Schwierigkeit, dass sie ein schwieriges Produkt zu vermitteln hat. Ein wirklich konsequentes Management ist kaum möglich (vgl. Brettschneider 2005: 111). Denn politische Kommunikation findet „in einem sich permanent wandelnden Kommunikationsumfeld statt“ (Brettschneider 2005: 112). Parteien müssen auf neue und unerwartete Themen reagieren und neue Lösungen finden. Wenn sie dies nicht adäquater und schneller als ihre Konkurrenz macht, dringt eine Partei mit ihrer Botschaft nicht mehr zu den Wählern durch, so wie z.B. Edmund Stoiber im 2002er Wahlkampf. Während sich Gerhard Schröder als Kanzler der Tat sofort in Richtung Elbhochwasser aufmachte und in Gummistiefeln bei den tatkräftigen Helfern posierte und damit eine hohe Medienresonanz schaffte, verpasste Edmund Stoiber diese Chance. Er war einfach zu langsam. Als er einen Tag nach dem Kanzler bei den Helfern auftauchte, war das eigentlich schon keine Nachricht mehr und damit für die Medien auch nicht mehr berichtenswert.

Ein weiteres Problem, dem Parteien ausgesetzt sind, sind die heterogenen Zielgruppen, die sie ansprechen müssen, um erfolgreich zu sein. Passt die Kommunikation nicht zur Zielgruppe, wird eine Übereinstimmung beim Fremd- und Selbstbild schwer realisierbar.

Gerade für Volksparteien stellt dies eine große Herausforderung dar, denn ihre Mitglieder sowie Wähler sind sehr heterogen, was eine einfache und einheitliche Kommunikation unmöglich macht, da zu viele unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden müssen. Für dieses Problem gibt es zwei mehr oder minder gute Lösungsansätze:

Zum einen können Volksparteien mit vielen verschiedenen Sprechern, die jeweils eine Zielgruppe gut und glaubwürdig ansprechen, die Kommunikation übernehmen. Dabei läuft die Partei jedoch Gefahr, aufgrund der Vielzahl der Sprecher ein verwirrendes und uneinheitliches Bild abzugeben.

Die zweite Lösung sieht nur einen Sprecher vor, der sich auf allgemeingültige Werte konzentriert und diese versucht zu kommunizieren. Bei einer aktuellen Problemlage jedoch, die ein Statement bzw. einen Lösungsansatz fordern, muss sich der Sprecher von seinen allgemeinen Werten lösen und dafür eine Antwort finden, die außerhalb dieser Lösungsstrategie liegt (vgl. Heidmann 2004: 18). Während die erste Kommunikationsstrategie zu einer Dachmarkenstrategie passen würde, ist die zweite Kommunikationsstrategie für eine Monomarkete geeigneter. Angela Merkel, zum Beispiel, bevorzugt die zweite Lösungsstrategie. Sie vertritt allgemeingültige Werte, ihr Kommunikationsstil ist eher präsidial geprägt. Aktuelle Debatten werden von einer "höheren" Warte aus beobachtet, erst wenn der Druck von außen zu groß wird, greift sie in die politische Debatte ein. Dabei begründet sie Kurskorrekturen durch den äußeren Druck bzw. durch eine veränderte Sachlage<sup>47</sup>.

## **Ziel**

Die politische Kommunikation hat wie jede andere Kommunikation Ziele. Man kann drei Zielkategorien unterscheiden. Zum einen soll durch Kommunikation ein klares Profil geschaffen werden, um dadurch Unterschiede zu anderen Parteien deutlich zu machen (vgl. Grünewald: 27). Zum anderen stellt die Platzierung der eigenen Botschaft in der differenzierten Medienlandschaft die zweite Zielkategorie dar (vgl. Machnig 2003: 67). Die dritte Zielkategorie stellt mit die wichtigste dar: Die komplexe politische Botschaft so einfach wie möglich zu vermitteln und darzustellen, so dass sie für den Wähler verständlich ist (vgl. Karp/Zolleis 2005: 105). Dabei muss eine Partei in der Lage sein, eigene Methoden zur Komplexitätsreduzierung zu entwickeln und diese auch anzuwenden. Je weniger komplex ihr Produkt dargestellt wird, umso höher ist die Chance vom Wähler verstanden und gewählt zu werden.

Deshalb bedeutet die Gabe der Komplexitätsreduktion immer auch einen Wettbewerbsvorteil „in einer mediengesteuerten Welt, in der das Fernsehen das Medium mit der größten Informationskapazität ist“ (vgl. Focke 2007: 119). Dabei müssen Parteien darauf ach-

---

<sup>47</sup> Durch die Atomkraftwerkkatastrophe in Fukushima änderten Angela Merkel und ihre Regierung ihren Kurs in der Energiepolitik. Noch ein Jahr zuvor machte sie den Ausstieg aus dem Atomausstieg bekannt und verkaufte dies als großen Erfolg. Ein Jahr später folgte dann der Ausstieg aus dem Ausstieg aus dem Atomausstieg. Dass die Kanzlerin als Person diese Kehrtwende so unproblematisch überstand, glich einer kommunikativen Glanzleistung.

ten, dass ihre Außenkommunikation auch mit ihren Werten, die sie vermitteln wollen, übereinstimmen (vgl. Meckel 2003: 11). Was passiert, wenn die Außenkommunikation nicht mit den Werten der Partei übereinstimmt, kann man deutlich an der „Honoraraffäre“ von Peer Steinbrück sehen. Die SPD als Partei will den Wert „Soziale Gerechtigkeit“ vermitteln, ihr Kandidat beherrscht jedoch die Presse mit einem vermeintlichen Stundenhonorar von 10.000 Euro für Vorträge. Dieser Sachverhalt machte es der SPD schwer, glaubwürdig „Soziale Gerechtigkeit“ zu vermitteln, denn ein Stundenlohn von 10.000 Euro empfinden die meisten Wähler als unsozial und nicht gerechtfertigt. Dies macht auch deutlich, dass an einen SPD-Kanzlerkandidaten andere moralische Erwartungen geknüpft werden. Es entsteht dabei ein Kommunikations-Gap zwischen den von der Partei vertretenen Werten und dem politischen Personal.

Damit solche Kommunikations-Gaps verhindert werden können, muss die Kommunikation von Parteistrategen geplant werden. Eine Methode der geplanten Kommunikation ist die integrierte Kommunikationsstrategie, die im Folgenden näher erläutert werden soll.

## **Integrierte Kommunikationsstrategie**

Nach Bruhn (2005: 84) ist eine Integrierte Kommunikation „ein Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen [respektive Parteien; Anm. d. Autors] eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens zu vermitteln“.

Dieser Kommunikationsprozess lässt sich auf die vereinfachte Grundstruktur der Lasswell-Formel (1948) zurückverfolgen: „Who says what in which channel to whom with what effect?“ „Diese Formel bringt die konstitutiven Elemente des allgemeinen Kommunikationsprozesses zum Ausdruck: Kommunikator, Botschaft, Träger der Botschaft, Rezipient sowie Rückmeldung“ (Kiendl 2007: 73).

Dieses Modell ist stark vereinfacht und linear aufgebaut, d.h. die Kommunikation ist einseitig. Eine Erweiterung hat dieses Modell durch das originäre, einstufige Kommunikationssystem und durch das derivative, mehrstufige Kommunikationssystem erfahren. „Bei originären, einstufigen Kommunikationssystemen besteht zwischen Sender und Empfänger eine unmittelbare Beziehung“ (Bruhn 2005: 18). Bei derivativen, mehrstufigen hingegen nur eine indirekte (vgl. Bruhn 2005: 20). Vereinfacht lässt sich das originäre, einstufige

ge Kommunikationssystem auf die Beziehung Partei/Mitglieder übertragen und das derivative, mehrstufige Kommunikationssystem auf die Beziehung Partei/Wähler.

Bei dem originären, einstufigen Kommunikationssystem „erhält der Kommunikationsadressat die Information unmittelbar und in unmodifizierter Form (originär) vom Kommunikationssender. Die Partei ist der Kommunikationssender, der den Mitgliedern durch Mitgliederbriefe direkt Informationen weitergibt und deshalb kaum Störfaktoren, die die Informationen beeinflussen, vorhanden sind. Bei dem derivativen, mehrstufigen Kommunikationssystem sind „Elemente (z.B. Meinungsführer) dazwischen geschaltet“ (Bruhn 2005: 20). Diese Elemente können Medien sein, aber auch Linkages, die die Information an die Wähler weiterverbreiten sollen. Die Informationen werden jedoch nicht unreflektiert an den Wähler weitergegeben, so dass in diesem System die Störanfälligkeit sehr groß ist.

Ziel der Integrierten Kommunikationsstrategie einer Partei könnte sein, die ‚Störfaktoren‘ zu beeinflussen oder mit den Wählern ein originäres, einstufiges Kommunikationssystem aufzubauen, um so die Inhalte besser und ohne Fremdeinmischung zu vermitteln sowie Selbst- und Fremdbilder in Übereinstimmung zu bringen. Dazu bedarf es jedoch eines „strategischen Konzepts der Integrierten Kommunikation“ (Bruhn 2005: 97).

Ziel ist bei diesem wirtschaftswissenschaftlichen Modell eine Einheit in der Kommunikation des Unternehmens herzustellen. Auf Parteien übertragen bedeutet dies, dass die Strategie der Integrierten Kommunikation zentral und einheitlich geplant werden muss, um alle Beteiligten (Mitglieder, Führung, Wähler usw.) in den Kommunikationsprozess einzubeziehen. Die Strategie der Integrierten Kommunikation wird durch drei Kernelemente determiniert: Strategische Positionierung des Unternehmens/Partei (Soll-Bild bzw. Selbstbild, das vermittelt werden soll), Definition der kommunikativen Leitidee (Grundaussage z.B. in Form eines Slogans) und Spezifizierung der Leitinstrumente (Kommunikationsinstrumente an Zielgruppe anpassen) (vgl. Bruhn 2005: 98).

Ein Beispiel für eine glaubwürdige Vermittlung einer inhaltlichen Position und damit auch der erfolgreiche Aufbau eines positiven Images, war sicherlich 2002 die Weigerung der SPD als Regierungspartei, den Einmarsch in den Irak militärisch zu unterstützen. Während des Wahlkampfs konnte die SPD durch die strategische Positionierung das Image einer friedenssichernden Partei annehmen und es mit einer kommunikativen Leitidee – „Nie mehr Krieg“ - untermauern. Aus wissenschaftlich-strategischer Sicht spricht diese Imagebildung im Wahlkampf für die Argumente von Schmid/Zolleis (2005), dass Parteien nur kurzfristig strategiefähig sind. Denn es ist fraglich, ob die SPD, die unter anderem

den NATO-Einsatz im Kosovo gebilligt hat, langfristig Frieden als Markenkern etablieren kann. Aus Sicht der Markenkommunikation bzw. des politischen Marketings war dies jedoch ein sehr gutes Beispiel, wie Markenkommunikation und der Aufbau eines, mit Selbstbild und Fremdbilder kongruenten, Markenkerns erfolgreich funktionieren kann.

## Fazit

Parteien können theoretisch als Marken kategorisiert werden und sich damit auf dem Wählermarkt positionieren. Das hat für Parteien mehrere Vorteile. Parteien bewegen sich in einer heterogenen, volatilen und fluiden Umwelt, die sie vor strategische Herausforderungen stellt. Täglich können sich politische Schwerpunkte ändern, andere Themen wichtiger werden oder unvorhergesehene Dinge passieren, die eine schnelle und passende Antwort verlangen. Zudem ist ihr angebotenes Produkt - die politischen Inhalte bzw. die Lösungskonzepte für politische Herausforderungen - nicht beständig und muss sich anpassen, um z.B. politische Mehrheiten zu erlangen. Damit, so kann die These aufgestellt werden, sind kurzfristige politische Inhalte für Wähler nicht einschätzbar, nicht verlässlich und damit auch nicht vertrauensbildend.

Verlässlichkeit und schließlich Vertrauen sind jedoch die Währung für politischen Erfolg. Vertrauen in die Lösungskompetenz und in das Leistungsversprechen, das Parteien im Wahlkampf abgeben, wird an der Urne zu Stimmen umgemünzt. Nur die Partei, die diesen Spagat hinbekommt, wird das Ziel der Stimmenmaximierung<sup>48</sup> erreichen.

Wenn nun aktuelle und kurzfristige Entscheidungen nicht vertrauensbildend sind, so können jedoch die Grundwerte der Partei - ihr Markenkern und das dahinterliegende unterbewusste Image - den Wählern eine grundsätzliche Orientierung, für welche Werte die Partei steht, z.B. für Solidarität, Gerechtigkeit und Freiheit geben. Marken können also denjenigen, die sich möglicherweise auch nicht tagtäglich mit Politik auseinandersetzen, Leitlinien anbieten und durch grundsätzliche Wertevermittlung und -orientierung langfristig Vertrauen aufbauen.

Das bedeutet jedoch nicht, dass Parteien sich nicht an verändernde Rahmenbedingungen anpassen müssen. Nur wer die Lösung für ein aktuelles Problem findet, kann erfolgreich sein. Das jedoch auch nur, wenn sich die Lösung innerhalb des Werterahmens bewegt und Rückgriffe auf den Markenkern möglich sind. Die Markenkonzption bietet Parteien eine Möglichkeit, sich bewusst zu machen, für welche Grundwerte die Partei steht, ihre Politik an diesem Kern auszurichten, dadurch das eigene Profil zu schärfen und letztlich die inhaltlichen Botschaften prägnant zu vermitteln. Durch die Profilierung des eigenen Markenkerns wird gleichzeitig die Unterscheidbarkeit zum Mitbewerber möglich.

Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Marke strategisch geführt wird. Bei Parteimarken gibt es mehrere Schwierigkeiten für eine stringente Markenführung. Unter anderem sind

---

<sup>48</sup> Und Stimmenmaximierung ist letztendlich das Primärziel einer Volkspartei.

Parteien komplexe Organisationsgebilde, die verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen haben. Um die Marke strategisch positionieren zu können, muss deshalb die Führungsfrage geklärt sein. Nur wenn hier Klarheit herrscht, kann das Selbstbild der Parteimarke bzw. die Markenidentität strukturiert aufgebaut und stringent den Wählern und Mitgliedern vermittelt werden.

Die Weiterentwicklung des identitätsorientierten Markenkonzepts und die Adaption auf Parteien in dieser Arbeit haben den Vorteil, dass der Parteilite hier eine Führungs- und Gestaltungsrolle zugeschrieben wird. Sie sind der aktive Akteur, der die Parteimarke führt und das Selbstbild konstituiert. Parteimitglieder und Wähler sind die interne und externe Anspruchsgruppe und bilden die beiden Fremdbilder. Die Weiterentwicklung ermöglicht der politischen Elite passend zu kommunizieren und die verschiedenen Ansprüche der relevanten Zielgruppen zu befriedigen. Dadurch wird jedoch auch deutlich, dass Parteien vor einer zweifachen Herausforderung stehen, um ein konsistentes Image zu vermitteln, da sie eben - anders als eine „normale“ Marke - zwei Fremdbilder in Übereinstimmung mit der Markenidentität bringen müssen. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass Parteien Schwierigkeiten bei der Vermittlung eines konsistenten Markenbildes haben.

Die Vermittlung der politischen Inhalte spielt für den Erfolg von Parteimarken eine herausgehobene Rolle. Marketing verstanden als Führungskonzept von Parteimarken ermöglicht es, die Parteimarke am Markt auszurichten. Dies bedeutet jedoch nicht eine reine Marktorientierung. Diese gefährdet die Glaubwürdigkeit der Parteimarke. Vielmehr ist für Parteien eine wertebasierte Marktorientierung die Lösung. Mit Marketinginstrumenten werden der Markt analysiert, die Ansprüche der relevanten Zielgruppen identifiziert und schließlich die passende Kommunikationsform gefunden. Dies ermöglicht der Parteimarke, die relevanten Themen der Zielgruppe zu identifizieren und hierfür wertebasierte Lösungskonzepte anzubieten. Identifiziert eine Partei jedoch nicht das relevante Thema für die Zielgruppe, hat dies negative Auswirkungen auf die Marke: Zum einen entwickelt sie möglicherweise für ein Thema ein gut durchdachtes Lösungskonzept, das allerdings nicht auf der Agenda steht und damit auch die Zielgruppe nicht interessiert. Dies führt dazu, dass die Parteimarke als nicht relevanter Akteur angesehen wird. Zum anderen kann es dazu führen, dass sie deshalb kein Lösungskonzept für ein für die Zielgruppe relevantes Thema findet. Damit verliert die Zielgruppe Vertrauen und die Lösungskompetenz, was sich wiederum negativ auf das Stimmresultat auswirken kann.

Das klassische Marketing kann bei Parteimarken durch das Relationship-Marketing ergänzt werden. Denn Parteimarken haben die besten Werber in ihren eigenen Reihen: Ihre Mitglieder. Das Relationship-Marketing gibt ihnen Instrumente an die Hand, um den

Vorteil als Mitgliederpartei einzusetzen. Wähler haben Vertrauen zu Freunden, die Mitglieder in einer Partei sind. Dadurch kann die Vertrauensbildung ausgebaut und aufrechterhalten werden.

Der Vorteil des Markenkonzepts ist, dass Parteien als strategische Akteure gestärkt und dadurch zu einem aktiven Part werden, der selbst agiert und das Image der externen Anspruchsgruppe beeinflussen kann. Durch die Konzentration einer wertebasierten Marktorientierung senken sich die Informationskosten und der Wähler erhält Orientierung. Zudem ermöglicht es eine Profilschärfung, die eine zielgruppenorientierte Kommunikation ermöglicht. Alle drei Faktoren stärken das Vertrauen in die Parteimarke und damit erhöht sich die Chance für Parteien gewählt zu werden, denn die Grundlage für eine langfristige Kundenbeziehung ist das Vertrauen in die Marke.

# Methodisches Vorgehen

In einem methodischen Dreischritt sollen die beiden Parteien SPD und CDU auf ihren Markenstatus, ihren Markenkern und ihre kommunikativen Vermittlungsleistung untersucht werden. Marken bestehen immer aus einem Selbst- und Fremdbild. In dieser Arbeit wird die These vertreten, dass Parteimarken immer aus einem Selbstbild und zwei Fremdbildern bestehen. Das Selbstbild einer Parteimarkete stellt die Parteiidentität dar, die vermittelt werden soll. Dabei soll untersucht werden, ob die Parteilite in der Lage ist, das Selbstbild strategisch zu planen und damit die Partei im Parteienwettbewerb positionieren und führen kann. Die Fremdbilder konstituieren das Image der Partei. Das interne Fremdbild wird durch die Parteimitglieder geprägt, das externe Fremdbild ist das Bild, das Wähler von der jeweiligen Partei haben.

Damit alle Bilder beleuchtet werden können, ist eine methodische Triangulation von Nöten, denn nur durch die Anwendung verschiedener Methoden kann die Komplexität dieser Untersuchung adäquat analysiert werden. Durch die verschiedenen Methoden können die Sachverhalte aus unterschiedlichen Blickrichtungen betrachtet und vertieft werden. So geben z.B. die Experteninterviews einen Einblick, inwieweit Entscheidungen bei der programmatischen Ausrichtung der Parteien strategisch geplant wurden. Dies könnte durch eine alleinige Analyse der Wahlprogramme nicht ermöglicht werden. Die Ergebnisse aus den verschiedenen Erhebungsphasen bauen aufeinander auf und ermöglichen damit eine 360-Grad-Betrachtung des Themas.

Im ersten Schritt wurden die Wahlprogramme der beiden Volksparteien aus dem Jahr 2013 untersucht. Im Mittelpunkt der Untersuchung sollen die Policy-Positionierungen der beiden Volksparteien stehen. Dabei soll untersucht werden, in welcher Art und Weise die Grundwerte der Parteien im Wahlprogramm als zentrales Vermittlungsinstrument des Selbstbildes der Parteilite berücksichtigt und dementsprechend auf das konkrete politische Angebot angewandt werden. Die Inhaltsanalyse hat dabei quantitative und qualitative Untersuchungsaspekte. Es sollen sogenannte Top-Issues herausgearbeitet werden, die durch die Häufigkeit ihrer Nennung identifiziert werden, sowie Zusammenhänge zwischen Wortstämmen und deren Zusammensetzung mit anderen Wörtern<sup>49</sup> untersucht werden. Die qualitative Analyse folgt in der Zuordnung der Maßnahmen zu den Grundwerten der jeweiligen Partei.

---

<sup>49</sup> Als Beispiel kann hier das Wort „sozial“ genannt werden. „Sozial“ bildet hier den Wortstamm, kann jedoch mit soziale Demokratie, Sozialdemokratie, aber auch sozialer Marktwirtschaft verbunden werden. Je nach Verbindung bekommt das Wort „sozial“ eine andere Konnotation.

In der zweiten Empirie-Phase fanden Expertengespräche mit Mitarbeitern und Politikern aus den strategischen Abteilungen der jeweiligen Volksparteien statt, die an dem Wahlprogramm mitgearbeitet und am Wahlkampf beteiligt waren. In dieser Empirie-Phase soll geklärt werden, ob die Parteien nach strategischen Gesichtspunkten versuchen die Partei im Parteienwettbewerb zu positionieren und welche strategischen Überlegungen es bei den jeweiligen Parteien gibt, um das Markenimage und die Markenidentität in Übereinstimmung zu bringen. Hier stellt sich die Frage, ob Parteien strategiefähig sind, sie eher einer Wettbewerbs- oder Programmpartei entsprechen, und ob sie bei den Entscheidungen eher product-, sales- oder market-oriented vorgehen. Es stellt sich die Frage, ob sich Parteien mit ihrem inhaltlichen Produkt den Wählern und Mitgliedern anpassen, um so eine Übereinstimmung herzustellen oder ob sie versuchen, durch bestimmte strategische Verkaufsstrategien die Wähler und Mitglieder von ihrem inhaltlichen Angebot zu überzeugen.

Als letzter Schritt fand eine Onlinebefragung von 6000 Mitgliedern<sup>50</sup> und 212 Wählern statt. Ziel dieser Methode ist es, herauszufinden, ob Wähler und Mitglieder die relevanten Top-Issues den Parteien zuordnen können und damit die beiden Volksparteien noch unterscheidbar sind und damit ein eigenständiges Markenprofil haben. Des Weiteren soll überprüft werden, ob das von den Volksparteien vermittelte Selbstbild bei den Mitgliedern und Wählern ankommt.

## **Quantitative und qualitative Inhaltsanalyse der Wahlprogramme 2013**

Parteimarken müssen, um erfolgreich zu sein, ihren Wählern und Mitgliedern deutlich machen, wofür sie stehen bzw. welches Selbstbild vermittelt werden soll. Das Selbstbild der Partei bzw. die Markenidentität ist bei Parteien die Programmatik. Diese wird in Programmen festgehalten und dient dazu, ihre Wertevorstellungen und damit auch ihren Markenkern zu vermitteln. Die Programmatik ist zudem ein wichtiges Abgrenzungsmerkmal zum politischen Konkurrenten, weshalb eine deutliche und klare inhaltliche Positionierung für Parteien sinnvoll ist, um ein für die Wähler unterscheidbares Profil zu erlangen.

Parteiprogramme waren gerade wegen ihrer Identifikationsfunktion in der Politikwissenschaft schon häufig Untersuchungsgegenstand. Im Mittelpunkt der Untersuchungen stand hauptsächlich die Messung der ideologischen Distanz zwischen Parteien. Auf in-

---

<sup>50</sup> Bei der CDU nahmen von den 3000 Befragten 198 teil, bei der SPD nahmen 171 teil.

ternationaler Ebene stellen die Untersuchungen der Manifesto Research Group (MRG) die „wohl umfassendsten und aufwendigsten Studien“ dar (vgl. Bender/Bianchi/Jüschke/Treibel 05.06.2011: 2). In dieser Studie wurden Wahlprogramme aus westlichen Demokratien analysiert. Allerdings stieß die Forschergruppe auf unterschiedliche Codierprobleme. „Das als Folge initiierte Comparative Manifesto Project (CMP) erweiterte den bestehenden Datensatz der MRG auf 2347 Wahlprogramme von 632 Parteien in 25 Ländern“ (Bender/Bianchi/Jüschke/Treibel 05.06.2011: 2). „Marc Debus erweiterte dieses Forschungsfeld um die programmatische Vermessung von Wahlprogrammen auf Länderebene“ (Bender/Bianchi/Jüschke/Treibel 05.06.2011: 2).

Während diese Untersuchungen hauptsächlich quantitativ vorgehen, sollen in diesem Projekt die Wahlprogramme anhand einer qualitativen und quantitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Die Inhaltsanalyse ist für die Auswertung von Wahlprogrammen die geeignetste Analysemethode. „Der Begriff der Inhaltsanalyse ist die Übersetzung des englischen ‚content analysis‘. Mittels Inhaltsanalyse lassen sich Kommunikationsinhalte wie Texte, Bilder und Filme untersuchen, wobei der Schwerpunkt der Analyse von Texten liegt“ (Atteslander 2006: 181). Auch Früh (2007: 27) sieht in der Inhaltsanalyse eine „systematische, intersubjektiv nachvollziehbare Beschreibung inhaltlicher und formaler Mitteilungen“. Zudem dient sie als das zentrale Modell zur Erfassung sozialwissenschaftlicher Realität (vgl. Behnke et al. 2010: 283). Nach Früh (2007: 44) können drei unterschiedliche Ansätze einer Inhaltsanalyse unterschieden werden:

1. Der formal-deskriptive Ansatz
2. Der diagnostische Ansatz
3. Der prognostische Ansatz.

„Der formal-deskriptive Ansatz beschreibt Mitteilungen anhand rein äußerlicher, nicht-inhaltlicher Merkmale“ (Früh 2007: 44). Der dritte Ansatz, der prognostische, ist ein rein interpretativer Ansatz, der „von Mitteilungsmerkmalen auf deren Wirkung beim Rezipienten“ zu schließen versucht (Früh 2007: 44). Der zweite Ansatz, ist für diese Arbeit von Relevanz. Beim diagnostischen Ansatz geht es darum, die Entstehungsgeschichte und die Beziehung zwischen Autor und Rezipienten zu untersuchen und welche Wirkungen der Autor mit dem Text erreichen wollte (vgl. Früh 2007: 44).

Der Untersuchungsgegenstand „Wahlprogramme“ wurde auch deshalb ausgewählt, da diese Form von Texten für die Analyse der Markenidentität einer Partei besser geeignet ist als Grundsatzprogramme. Zum einen richten sich Grundsatzprogramme eher an die Organisation, also der internen Anspruchsgruppe, während Wahlprogramme zwei Wirkungsrichtungen haben: Sie sind zum einen eine Werbemaßnahme für ihre Politik nach

außen, also an die Wähler, und wirken andererseits jedoch auch sinnstiftend in die Organisation hinein.

Zudem ergeben sich bei einem Vergleich der Grundsatzprogramme zeitliche Probleme. Denn die Grundsatzprogramme der beiden Volksparteien wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten und damit in einem unterschiedlichen Zeitkontext verabschiedet. Zwar sollen sie einen allgemeinen Charakter besitzen, jedoch fließen trotz allem die in diesem Zeitraum vorherrschenden Auffassungen von Staat oder Grundwertevorstellungen mit in das Grundsatzprogramm ein. Da jedoch in Grundsatzprogrammen die grundsätzlichen Werte definiert werden, müssen sie in Bezug auf die dort definierten Grundwerte in die Analyse mit einbezogen werden.

Die Hauptuntersuchungsgegenstände bilden die beiden Wahlprogramme von SPD und CDU für den Bundestagswahlkampf 2013. Sie wurden beinahe gleichzeitig verabschiedet und zeigen zudem, welche Lösungsansätze die beiden Volksparteien für die jeweiligen gesellschaftlichen Herausforderungen haben. Damit sind zum einen die zeitliche und zum anderen auch die inhaltliche Vergleichbarkeit gegeben (vgl. Kaack 1971: 403f).

Zu Beginn der Untersuchung werden die beiden Wahlprogramme quantitativ analysiert. Dabei werden die drei Grundwerte der Parteien „Freiheit“, „Solidarität“ und „Gerechtigkeit“ in den Wahlprogrammen gezählt. Auch die Wortstämme wie „sozial-“ sollen in diese Auszählung mit einfließen. Zudem sollen durch die qualitative Analyse der Wahlprogramme weitere zentrale Begriffe herauskristallisiert werden, die wiederum gezählt werden. Daraus ergibt sich eine Liste mit den Top-Issues der Parteien, die in den folgenden Empirie-Phasen wieder eingesetzt werden.

Bei der qualitativen Analyse der Wahlprogramme werden konkrete Maßnahmen untersucht und den Grundwerten zugeordnet. So kann untersucht werden, ob die beiden Volksparteien ihr politisches Angebot anhand ihres Markenkerns konzipiert und demnach verkaufsorientiert vorgehen oder ob sie es nach den Wünschen der Wähler gestaltet haben und damit eine Marktorientierung vorherrscht.

## Experteninterviews

In der zweiten Empirie-Phase sollen die gewonnenen Informationen aus der Dokumentenanalyse der Wahlprogramme durch Experteninterviews ergänzt bzw. überprüft werden. Dabei stehen besonders strategische Entscheidungen der Parteilite im Mittelpunkt. Es soll geklärt werden, ob Parteiliten strategische Akteure sind, die eine Parteimärke führen und durch strategische Entscheidungen versuchen die Parteiidentität, also das Selbstbild der Partei, den Mitgliedern und Wählern zu vermitteln.

Das Erkenntnisinteresse in diesem Teil liegt des Weiteren darin, herauszufinden, welches Selbstbild die Parteiliten von der Partei haben, und welche Markenkernwerte die Essenz der jeweiligen Partei darstellen.

Beide Erkenntnisinteressen können nur durch Experteninterviews erlangt werden, da durch Experteninterviews zum einen Thesen überprüft werden können<sup>51</sup>, sowie zur explorativen Erforschung von Sachverhalten<sup>52</sup> dienen (vgl. Brüggemann/Mertens 2006: 2).

Im Unterschied zu einer alltäglichen Gesprächssituation handelt es sich bei einem Interview um eine gesteuerte Form der Kommunikation. Das Ziel des Experteninterviews ist die Erlangung bestimmter Informationen durch die kommunikative Interaktion zwischen Interviewer/Wissenschaftler und Interviewtem.“ Doch was genau macht einen Experten nun zum Experten?

Nach Gläser/Laudel (2006: 10) sind Experten „Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen“. <sup>53</sup>. Der Status des Experten ist daher also kein Status per se, sondern wird der Person durch den Wissenschaftler zugeschrieben. Als Experte kann somit jede Person aufgefasst werden, die einen privilegierten Zugang zu einem speziellen, nicht-öffentlich zugänglichen Wissen hat. Experteninterviews sind demnach die passende Methode durch kommunikative Stimuli unbekanntes bzw. internes Wissen wissenschaftlich zu erschließen.

In der wissenschaftlichen Literatur werden Experteninterviews unterschiedlich kategorisiert. Bogner/Menz (2005: 37) teilen Experteninterviews in drei Kategorien ein. Dabei un-

---

<sup>51</sup> Hier sollen die aus den beiden vorhergehenden Untersuchungen gebildeten Thesen überprüft werden.

<sup>52</sup> Im explorativen Teil soll die Rolle der Parteilite bei der Markenpositionierung untersucht werden. Dabei soll herausgefunden werden, wie die Parteilite vorgeht: product-, sales- oder market-oriented.

<sup>53</sup> Meuser/Nagel (2005: 73) stellen klar, dass der Expertenstatus nur in Bezug auf das Forschungsinteresse verliehen werden kann und somit ein relationaler Begriff ist. Demnach sehen Meuser/Nagel jemanden als Experten an, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt. Bei Bogner/ Menz (2005b: 46) verfügt der Experte über technisches Wissen, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht.

terscheiden sie in Rekurs auf Meuser/Nagel (2005) zwischen dem „explorativen“, dem „systematisierenden“ und dem „theoriegenerierenden“ Experteninterview. Gläser/Laudel (2006:40) hingegen unterscheiden Experteninterviews anhand ihres Zwecks, Gegenstands, Art und Zahl der Interviewpartner, der Kommunikationsform und dem Grad der Standardisierung. Die Standardisierung jedoch erhält bei Gläser/Laudel eine herausgehobene Stellung. Deshalb, so Gläser/Laudel (2006: 38), ist „die wichtigste Klassifizierung von Interviews, die der Technik der Datenerhebung“ und, so Gläser/Laudel weiter, „können anhand des Standardisierungsgrades Interviews grundsätzlich unterschieden werden“.

Nach Gläser/Laudel (2006: 39) können drei Interviewtypen unterschieden werden:

- (voll)standardisierte Interviews, bei denen sowohl die Fragen des Interviewers als auch die Antwortmöglichkeit für jedes Interview exakt gleich sind. Der Interviewer hat einen Fragebogen, in dem fest formulierte Fragen in einer festen Reihenfolge stehen. Die Fragen sind geschlossen, das heißt, der Interviewpartner kann die Antwort nicht selbst vorformulieren, sondern muss eine von mehreren vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auswählen.
- halbstandardisierte Interviews, bei denen die Handlungen des Interviewers in der oben beschriebenen Weise durch den Fragebogen standardisiert werden, dem Interviewpartner aber freigestellt wird, wie er die Fragen beantwortet.
- nichtstandardisierte Interviews, bei denen weder die Frage des Interviewers noch die Antworten des Interviewpartners standardisiert werden.

Die standardisierten Interviews werden in der quantitativen Sozialforschung eingesetzt, während die nichtstandardisierten Interviews zu den qualitativen Methoden gezählt werden (vgl. Gläser/Laudel 2006: 39). Jedoch sind auch die nichtstandardisierten Interviews nicht komplett frei. Meuser/Nagel (2005: 77) empfehlen einen Leitfaden, auch aus einem einfachen Grund: „Die in die Entwicklung eingehende Arbeit schließt aus, dass sich der Forscher als inkompetenter Gesprächspartner darstellt.“

Nach Gläser/Laudel (2006: 39f) enthält ein Interviewleitfaden die Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen, die Reihenfolge der Fragen ist jedoch nicht vorgegeben, so dass das Interview sich einem natürlichen Gespräch ähneln soll. Auch Fragen, die sich spontan aus dem Gesprächsverlauf ergeben, können gestellt werden.

„Es ist Aufgabe des Interviewers, das Gespräch zu steuern und mit seinen Fragen dafür zu sorgen, dass der Interviewpartner die gewünschten Informationen gibt. Aufgabe des Interviewpartners ist es, den Signalen und Aufforderungen des Interviewers zu folgen und die gewünschten Informationen zu geben“ (Gläser/Laudel 2006: 108).

Trotz guter Vorbereitung und eines Leitfadens kann es zu unterschiedlichen Problemen in einem Interview kommen. Dabei sind zwei Ebenen zu unterscheiden: Zum einen können verschiedene Effekte zwischen Interviewer und Interviewtem auftauchen, zum anderen gibt es unterschiedliche Expertentypen, die durch ihre Art das Interview negativ beeinflussen können. Brüggemann/Mertens haben in ihrem Aufsatz „Kein Experte ist wie der andere. Vom Umgang mit Missionaren und Geschichtenerzählern“ unterschiedliche Expertentypen herausgearbeitet und stellen die unterschiedlichen Probleme dar, die durch die verschiedenen Typen auftreten können. Diesen Problemen kann man jedoch durch gute Vorbereitung auf den jeweiligen Gesprächspartner entgegenwirken. Genau wie die Expertentypologie-Problematik kann auch den Effekten in einem Interview durch Vorbereitung und entsprechenden Fragebogaufbau begegnet werden.

Zu nennen sind hier der Paternalismuseffekt<sup>54</sup>, der Kartharsiseffekt<sup>55</sup>, der Eisbergeffekt<sup>56</sup>, der Rückkopplungseffekt<sup>57</sup> sowie der Profilierungseffekt<sup>58</sup>.

Gerade der Rückkopplungseffekt kann durch eine Nicht-Anwesenheit Dritter bzw. der Sicherstellung der Anonymität verringert werden (Schmid 1995: 311).

---

<sup>54</sup>Dieser Effekt, so Abels/Behrens (2005: 182) in Rekurs auf Behnke/Meuser (1999) betrifft hauptsächlich junge Forscherinnen, die in diesem Falle in den Augen des Befragten inkompetent sind.

<sup>55</sup> Kartharsiseffekt meint, dass Befragte das Interview zur Kompensation nutzen, um ihrer beruflichen Unzufriedenheit Luft zu machen (Abels/Behrens 2005: 183).

<sup>56</sup> Hierbei handelt es sich um Desinteresse bzw. zögerliche Auskunftsbereitschaft des Befragten (vgl. Abels/Behrens 2005: 183).

<sup>57</sup> Der Rückkopplungseffekt meint solche Gesprächssituationen, in denen der Befragte versucht, die Frage-Antwort-Situation umzukehren (Abels/Behrens 2005: 184).

<sup>58</sup> Der Befragte will seine Kompetenz beweisen und ist allgemein sehr auskunftsfreudig (Abels/Behrens 2005: 185).

## Online-Befragung

Die dritte Empirie-Phase beschäftigt sich mit den Fremdbildern. Dabei soll herausgefunden werden, welche Images bei Wählern und Mitgliedern von der jeweiligen Partei vorhanden sind. Dabei ist es wichtig zu erfahren, welche Begriffe, Werte oder Eigenschaften die Mitglieder und Wähler der Parteimarke zuschreiben. Genau wie bei anderen Marken verbinden die Wähler und Mitglieder unterbewusst Eigenschaften mit einer Marke, die sie schneller eine Entscheidung treffen lassen. Auch deshalb werden in einem Ansatz der Markenforschung das Unterbewusste bzw. die unterbewussten Entscheidungen der Konsumenten erforscht. Bei dieser Methode werden implizite Entscheidungen gemessen, „also z.B. die unbewussten Prozesse und die intuitiven Entscheidungen der Konsumenten, die bei der Produkt- oder Markenwahl zugrunde liegen“ (Gutjahr 2015: 79).

Abgefragt werden dabei bestimmte Begriffe, die der Marke zugeschrieben werden. Diese werden in einer kurzen und schnellen Abfolge den Probanden gezeigt. Die Probanden sollen innerhalb einer kurzen Zeitspanne den jeweiligen Begriff der Marke zuordnen bzw. entscheiden, ob der Begriff zur Marke passt oder nicht.

Grundlage hierfür sind die Erkenntnisse des Nobelpreisträgers Daniel Kahnemann, die er in seiner psychologischen Studie (2011) „Thinking, fast and slow“ ausführt. Dabei stellt er fest, dass eben nicht das rationale Abwägen aller Informationen, die einem zur Verfügung stehen, allein zur Entscheidungsfindung beitragen. Er geht vielmehr davon aus, dass es ein Zusammenspiel zweier Systeme des Denkens der Grund dafür ist, dass letztendlich dazu führt, für was wir uns entscheiden (vgl. Kahnemann 2011: 33). Die beiden Systeme teilt er, wie oben schon im Titel angedeutet, in ein schnelles Denken und in ein langsames Denken ein. Das langsame Denken bezieht alle Informationen ein, die verfügbar sind, um eine rationale Entscheidung zu treffen. Das schnelle Denken hingegen geht intuitiv, implizit vor – quasi aus dem Bauch heraus. Dabei kommen Informationen, die tief in uns liegen zum Einsatz, die schnell und automatisch - eben wie ein Autopilot – zur Entscheidungsfindung beitragen (vgl. Kahnemann 2011: 33). Zudem haben neuropsychologische Untersuchungen gezeigt, dass gerade das langsame Denken in Stresssituationen mit hohem Zeitdruck und hoher Komplexität nicht arbeiten kann. Unser „Autopilot“ hingegen gibt die Richtung vor, so dass wir auch in stressigen Phasen Entscheidungen schnell treffen können. Demnach ist also der zentrale Vorteil dieser Methoden, dass „sie entsprechende tiefenpsychologische Zugänge zu den unbewussten Prozessen bieten und Manipulationen der darauf beruhenden Entscheidungen durch Nachdenken der Probanden ausschließen“ (Gutjahr 2015: 79). Jedoch so Gutjahr (2015: 96) ersetzen „implizite Methoden die expliziten nicht, sie ergänzen sie nur“.

Deshalb kommt in der dritten Empirie-Phase ein Onlinefragebogen zum Einsatz, der beide Methoden – die explizite wie die implizite – berücksichtigt. Der Fragebogen ist in zwei Teile unterteilt: Zum einen in einen Fragebogen, bei dem es mehrere Antwortmöglichkeiten zum Auswählen gibt – also das langsame Denken, den expliziten Teil anspricht - und zum anderen eine neue Befragungsmethode, die gerade das schnelle Denken ansprechen soll und ein implizites Antwortverhalten erzwingt.

### **Expliziter Teil**

Im expliziten Teil werden verschiedene personenbezogene Daten erhoben, um so später die Ergebnisse besser kategorisieren zu können. Zudem sollen die Probanden die Volksparteien CDU und SPD in einem links-rechts Schema einordnen und entscheiden, welche Zuschreibung<sup>59</sup> zur jeweiligen Partei passt. Der wichtigste inhaltliche Punkt in diesem Teil sind die jeweiligen parteispezifischen Definitionen der Grundwerte. SPD und CDU haben dieselben Grundwerte „Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität“. Allerdings definieren die Parteien ihre Grundwerte in unterschiedlicher Weise. Den Probanden wird jeweils eine sozialdemokratische und eine christdemokratische Definition der Grundwerte präsentiert. Diese sollen die Probanden den Parteien zuordnen.

### **Impliziter Teil**

Im impliziten Teil werden den Probanden zum einen die Top-Issues<sup>60</sup>, die durch die Untersuchung der Wahlprogramme identifiziert wurden, und zum anderen siebzehn weitere Begriffe<sup>61</sup>, die als Erweiterung dienen, auf dem Computerbildschirm gezeigt. Durch das Drücken der Tasten „L“ und „A“ auf der Computertastatur konnten die Probanden ihre Wahl treffen und die Top-Issues zuordnen. Insgesamt zwei Befragungsrunden sind in dem impliziten Teil vorgesehen. Vor jeder Befragungsrunde sind eine genaue Beschreibung der Aufgabe sowie eine Übung vorgeschaltet, bei der die Probanden die Methode kurz üben können, um Irritationen bei der tatsächlichen Befragung zu vermeiden. Vor Beginn der Befragung werden die Probanden aufgefordert, so schnell wie möglich zu antworten, ohne dabei groß zu überlegen, also implizit zu handeln.

---

<sup>59</sup> 1. Kümmert sich um die kleinen Leute; 2. Setzt sich für soziale Sicherheit ein; Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland; Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein.

<sup>60</sup> Wertebegrifflichkeiten aus den Wahlprogrammen von CDU und SPD: Freiheit, Gerechtigkeit, soziale Gerechtigkeit, Solidarität, Sicherheit, innere Sicherheit, soziale Sicherheit, Selbstverwirklichung, Chancengleichheit, Chancengerechtigkeit, Stabilität, Wachstum, Nachhaltigkeit, soziale Nachhaltigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, wirtschaftliche Nachhaltigkeit, sozial, Fortschritt, gesellschaftlicher Fortschritt, wirtschaftlicher Fortschritt, Demokratie, Teilhabe, Wettbewerbsfähigkeit, Patriotismus sowie Frieden.

<sup>61</sup> Folgende Begriff wurden noch abgefragt: Transparenz, Sympathie, Menschlichkeit, Durchsetzungskraft, Geradlinigkeit, Stärke, Ehrlichkeit, Integration, Spaß, Abenteuer, Vertrauen, Seriosität, Zukunft, Innovation, Interessant, Wohlstand und Toleranz.

In der ersten Befragungsphase werden die Probanden danach gefragt, welche folgenden Begriffe zu einer für sie perfekten Partei passen. Die Taste „A“ ist mit „passt“ und die Taste „L“ mit „passt nicht“ hinterlegt. Hierbei soll herausgefunden werden, welcher Begriff den Probanden wichtiger ist und welcher weniger, um so später vergleichen zu können, ob die Begrifflichkeiten, die mit den Parteien verbunden werden, auch politisch relevant für die Wähler oder Mitglieder sind.

In der zweiten Befragungsrunde des impliziten Teils sollen die Probanden nun die Begrifflichkeiten entweder der SPD oder der CDU zuweisen. Dabei war die Taste „A“ mit „SPD“ hinterlegt und die Taste „L“ mit „CDU“. Auch hier sollen sie so schnell wie möglich antworten.

Durch die Kombination der beiden Methoden kann ein deutlicheres Bild davon hergestellt werden, welche Images die Wähler und Mitglieder von den Parteien haben.

### **Durchführung der Onlinebefragung**

Die Befragung fand in mehreren Wellen statt. Die Durchführung aller drei Erhebungswellen wurde durch die Firma „implicit diagnostics & solutions“<sup>62</sup> unterstützt, wodurch eine technische und innovative Befragung erst ermöglicht wurde. Als erstes wurden die Wähler befragt. Dieser Teil ist nicht repräsentativ, da die Kosten einer repräsentativen Umfrage dazu in keinem Verhältnis standen. Deshalb wurde diese Erhebungswelle nach dem Prinzip „Family and Friends“ durchgeführt. Insgesamt 212 Personen wurden so in dem Erhebungszeitraum<sup>63</sup> erreicht. Die beiden anderen Erhebungen fanden im Februar 2017 statt. Dabei wurden jeweils 3.000 Mitglieder der CDU und SPD angeschrieben und gebeten, an der Umfrage teilzunehmen. Insgesamt nahmen 198 Mitglieder der Union und 171 Mitglieder der SPD teil. Die Mitglieder wurden anhand einer Stichprobe ausgewählt und angeschrieben. Dabei sollten sie nur die Bedingung erfüllen, dass ihr Nachname mit dem Buchstaben „A“ beginnt.

Festzuhalten ist, dass mehr Männer an der Umfrage teilgenommen haben als Frauen. Dies kann zwei Gründe haben: Zum einen ist der größere Teil der Mitglieder einer Partei männlich und zum anderen nehmen Männer eher an Befragungen teil als Frauen.

Im Totalen haben 7 Prozent Männer und 29 Prozent Frauen an der Befragung teilgenommen. Von den 198 CDU Mitgliedern waren 80 Prozent Männer und 20 Prozent Frauen.

---

<sup>62</sup> implicit diagnostics & solutions hat sich auf reaktionszeitbasierte Verfahren spezialisiert und führt ca. 300 solcher Projekte im Jahr mit bekannten Marken und Marktführern in den unterschiedlichsten Ländern der ganzen Welt durch. Ihren Sitz hat sie in Hamburg.

<sup>63</sup> Die erste Erhebungswelle fand in dem Zeitraum Oktober 2016 statt.

Bei der SPD ist die Verteilung 73 Prozent Männer und 27 Prozent Frauen. Bei den Wählern ist das Geschlechterverhältnis ausgeglichener, von den Befragten sind 60 Prozent Männer und 40 Prozent Frauen.

Die Alterskohorten der 50-65-Jährigen (29 Prozent) und der älter als 66-Jährigen (27 Prozent) sind überrepräsentiert. Die Jungwähler (18 bis 25-Jährigen) sind mit 9 Prozent unterrepräsentiert. Die Jungwähler haben einen hohen Bildungsgrad, entweder haben sie Abitur oder eine Fachhochschulreife. Auch die Alterskohorte der 26 bis 35-Jährigen sowie der 36- bis 49-Jährigen haben einen hohen Bildungsgrad. Die Alterskohorten der 50 bis 65-Jährigen (48 Prozent) und derjenigen über 66 Jahren (41 Prozent) haben überwiegend einen Hauptschulabschluss. Insgesamt haben 60 Prozent der Befragten Abitur oder eine Fachhochschulreife. Demnach gibt es eine Überrepräsentation der höher Gebildeten und nur 14 Prozent sowie 8 Prozent der Befragten haben einen Realschulabschluss bzw. Hauptschulabschluss.

Auch geografisch sind einige Bundesländer überrepräsentiert: Baden-Württemberg, Niedersachsen sowie Nordrhein-Westfalen.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Family and Friends-Befragung

## **SPD und CDU – Immer noch Volksparteien mit unterscheidbarem (Marken)Kern?**

In den folgenden Kapiteln soll anhand der empirischen Ergebnisse analysiert werden, ob SPD und CDU weiterhin Volksparteien sind und sie für Wähler und Mitglieder noch einen unterscheidbaren Markenkern haben. Zudem steht die Strategie der beiden Parteien im Fokus der Untersuchung. Dabei soll herausgefunden werden, welche Strategie sie bei der Vermittlung ihrer Politikinhalte verfolgen und diese erfolgreich beim Wähler ankommt und inwieweit hier eine konstante Markenkonzeption möglich ist.

Bei den Bundestagswahlen 2013 und 2017 haben die beiden Volksparteien SPD und CDU herbe Stimmverluste hinnehmen müssen. Das Kriterium, dass eine Partei mindestens 30 Prozent des Elektorats gewinnen muss, um Volkspartei zu sein, erfüllt die CDU seitdem nur noch knapp und die SPD ist mit ihren ca. 20 Prozent bei der letzten Wahl weit davon entfernt. Trotzdem stimmen die Expertinnen und Experten von SPD und CDU darin überein, dass beide Parteien immer noch Volksparteien sind. Sie sehen den Volksparteien-Status unabhängig vom Stimmergebnis und führen andere Kriterien ins Feld, die ihrer Meinung nach wichtiger sind als das reine Stimmergebnis. Unter anderem nennen sie die Verankerung vor Ort, eine breite und vielfältige Mitgliedschaft sowie ihre programmatische Bandbreite.

Trotz dieser von den Expertinnen und Experten der Parteien beschriebenen Gemeinsamkeiten gibt es in der Organisationsstruktur und der strategischen Führung der Parteien erhebliche Unterschiede, die die Parteien vor jeweils andere Herausforderungen stellen. Auch das Selbstverständnis sowie die programmatisch-strategische Ausrichtung unterscheiden sich bei CDU und SPD.

Deshalb soll in diesem Kapitel geklärt werden, ob SPD und CDU noch Volksparteien sind bzw. ob sie den Wandel hin zu einer modernen Volkspartei mit Markencharakter geschafft haben.

## **Organisatorischer Aufbau als strategische Herausforderung**

Volksparteien sind heterogene Organisationen, die nach ihrer eigenen Logik und Struktur funktionieren. Dabei stehen die beiden Volksparteien vor unterschiedlichen Herausforderungen. Auf den ersten Blick unterscheiden sich SPD und CDU in ihrem strukturellen Aufbau kaum: Beide Parteien haben eine Führungs- und Leitungsebene sowie eine Vielzahl an Mitgliedern. Werden die Strukturen jedoch genauer betrachtet, werden die Unterschiede deutlich.

### **Führungs- und Leitungsebene**

Bei beiden Parteien gibt es eine Führungs- und Leitungsebene, die innerhalb der Organisation verschiedene Rollen und Aufgaben übernimmt. Während die politische Führungsebene sich um die politischen Leitlinien kümmert, ist die Leitungsebene für die Ausrichtung der Organisation als Verwaltung und Kampagnenzentrale zuständig. Beide Parteizentralen wurden während des Untersuchungszeitraums wieder durch einen Geschäftsführer und einen Generalsekretär geleitet.

### **SPD**

Die Führungs- und Leitungsebene der SPD ist seit 2013 von vielen Wechseln und Unstetigkeiten geprägt. Nach dem Weggang von Astrid Klug 2012 war die Position des Bundesgeschäftsführers bis Mitte Mai 2016 – also vier Jahre – unbesetzt. Die Leitung des Willy-Brandt-Hauses lag in dieser Zeit in den Händen der Generalsekretäre bis Juliane Seifert<sup>65</sup> die neue Bundesgeschäftsführerin wurde.

Damit hatten die Generalsekretärinnen, die zur politischen Führungsebene zugerechnet werden, eine Zwitterrolle inne. Zum einen sollten sie politisch in die Organisation hineinwirken, zum anderen sollten sie die Verwaltungsstruktur – oft auch im Namen des Bundesvorsitzenden – kampagnenfähig umbauen und modernisieren. Damit sind im Grunde schon Schwierigkeiten vorprogrammiert: Die Handlungszwänge bei der Re-Organisation der Verwaltung stand oftmals konträr zu politischen Ideen, so dass dies zu Auseinandersetzungen innerhalb der Organisation führte.

Zu der schwierigen Position der Generalsekretärin kam erschwerend hinzu, dass in der Zeit zwischen 2013 und 2017 diverse Wechsel auf dieser Position stattfanden. Nach der Bundestagswahl 2013 wechselte die damalige Generalsekretärin Andrea Nahles als Ministerin für Arbeit und Soziales in die Bundesregierung. Ihr folgte die Hannoveranerin und

---

<sup>65</sup> Juliane Seifert verließ das Willy-Brandt-Haus nur knapp ein Jahr später, nachdem öffentlich wurde, dass Martin Schulz ohne ihr Wissen auf der Suche nach einer Nachfolge war. Auf Juliane Seifert folgte Nancy Böhning.

Gewerkschafterin Yasmin Fahimi, die im Januar 2014 zur Generalsekretärin gewählt wurde. Ende 2015 übernahm Katarina Barley, die bisher bundespolitisch kaum aufgefallen war, das Amt der Generalsekretärin. Im Juni 2017 – also kurz vor der Bundestagswahl – wechselte sie für Manuela Schwesig, die das Kabinett verließ, um das Ministerpräsidentenamt in Mecklenburg-Vorpommern anzutreten, als Ministerin in die Bundesregierung. Mit Hubertus Heil übernahm der nächste Kandidat den Generalsekretärsposten. Wenn nun noch die Amtszeit von Andrea Nahles mitgezählt wird, hatte die SPD in vier Jahren vier verschiedene Generalsekretäre.

Diese kurze Chronik zeigt, dass die Führungs- und Leitungsebene der SPD durch viele Wechsel geprägt war. Eine langfristig angelegte Strategie zur Weiterentwicklung der Organisation und Kampagnenfähigkeit ist aufgrund der Wechsel schwierig umzusetzen. Auch eine stringente Führung und Positionierung sowie Aktivierung der eigenen Organisation scheint unter diesen Vorzeichen kaum möglich. Für den Aufbau einer langfristigen Markenstrategie spielt Kontinuität jedoch eine große Rolle. Nur wer kontinuierlich an seiner Marke arbeitet, kann ein klares Profil herausarbeiten und damit für Wähler und Mitglieder ein einheitliches Bild abgeben.

Doch nicht nur die häufigen Wechsel in der Führungs- und Leitungsebene stellte die SPD als Organisation vor Herausforderungen. So wird von den SPD-Experten festgestellt, dass die SPD im Gegensatz zur CDU weniger zentral organisiert ist. Demnach gibt es viele verschiedene Akteure, die um sich herum Machtzentren aufbauen und diese gegeneinander konkurrieren. So gab es von 2013 bis 2017 den Vizekanzler und Parteivorsitzenden Sigmar Gabriel, der die Regierungslogik vertrat und ein Machtzentrum bildete.

Ein weiteres Machtzentrum stellt das Willy-Brandt-Haus dar, das von den Generalsekretärinnen ab 2016 zusammen mit der Bundesgeschäftsführerin geleitet wurde. Hierbei ist besonders hervorzuheben, dass die Kommunikationslinie und die politische Schwerpunktsetzung des Willy-Brandt-Hauses in dieser Zeit der Generalsekretärin oblagen. Allein die Generalsekretärin entschied, auf welche Themen gesetzt werden sollte, da sie das Haus nicht nur verwaltet, sondern auch politisch leitet, so eine SPD-Expertin.

Zusätzlich zu den zwei Machtzentren in Berlin kommt, laut eines SPD-Experten, noch die Bund-Länder-Konkurrenz in Person der Ministerpräsidenten und deren eigener Agenda hinzu. Dies, so die SPD-Experten, ist ein weiterer Grund für das differenzierte Image der SPD.

Als Lösung wird von einem SPD-Experten eine zentralere und hierarchischere Führung der Partei vorgeschlagen, allerdings sei dieser Führungsstil heutzutage kaum mehr vermittelbar.

Es wird deutlich, dass die SPD während des Untersuchungszeitraums in mehrere strategische Machtzentren zerfallen ist und letztendlich die Führungsfrage nicht abschließend geklärt war. Auch den SPD-Experten ist klar, dass durch die vielen Führungswechsel ein Bild der Zerrissenheit vermittelt wird. Eine langfristige und damit erfolgreiche Strategie zur Positionierung der SPD als Parteimarke war unter diesen Umständen nicht möglich.

## **CDU**

Während es bei der SPD mehrere in Konkurrenz stehende strategische Machtzentren gibt, hat die CDU im Untersuchungszeitraum ein klares Führungszentrum, in dessen Mittelpunkt die Kanzlerin und Vorsitzende der CDU steht. Die Führungsfrage war in diesem Zeitraum bei der CDU eindeutig geklärt. Damit sind Kanzleramt und Konrad-Adenauer-Haus als Machtinstitutionen etabliert. Die CDU wird von dort in Absprache mit anderen Akteuren zentral gesteuert. Zudem spielten die Länderchefs machtpolitisch während der Zeit zwischen 2013 und 2017 eine untergeordnetere Rolle, so dass es eine stärkere Fokussierung auf die politischen Entscheidungsträger auf Bundesebene gibt.

Während an der Spitze der CDU beständig Angela Merkel stand und Verlässlichkeit ausstrahlte, ist auch Kontinuität im Konrad-Adenauer-Haus angesagt. Seit 2007 stand als Bundesgeschäftsführer Klaus Schüler an der Hausspitze. Dies bedeutet, dass seit mehr als zehn Jahren eine kontinuierliche Führung an der Spitze der Parteiverwaltung stand und damit auch eine langfristige Planung möglich wurde und es kaum Verluste beim internen Organisationswissen gab.

Auch die Position des Generalsekretärs ist von Kontinuität gekennzeichnet. Bis nach der Bundestagswahl 2013 war Hermann Gröhe Generalsekretär, dieser machte mit seinem Wechsel in die Bundesregierung als Gesundheitsminister den Platz für Peter Tauber frei. 2013 wurde er von Angela Merkel kommissarisch zum Generalsekretär ernannt und im April 2014 vom CDU-Bundesparteitag ordentlich gewählt. Bis nach der Wahl 2017 hatte er das Amt inne. Auch bei der politischen Führung herrschte damit Beständigkeit.

Die Flügelkämpfe innerhalb der CDU, so ein Experte, seien zudem nicht so ausgeprägt wie bei der SPD. In der CDU würde sich das Leitbild „Partei von Maß und Mitte“ durch alle Bereiche ziehen. Hierzu zählen auch Diskussionen innerhalb der Partei um die richtige Position, stellen alle Experten fest. Wenn ein Beschluss getroffen sei, würden sich alle Akteure hinter diesem versammeln und dadurch die Geschlossenheit der Partei zeigen.

Nur durch ein geschlossenes Auftreten sei es möglich, das „Ausfransen“ des Parteiprofils zu verhindern, so die Experten weiter.

In der Führungs- und Leitungsebene der CDU gibt es demnach kaum Wechsel an der Spitze. Die einzige Position, die sich in den vergangenen Jahren verändert hat, war die des Generalsekretärs. Dieser Wechsel folgte einer parteipolitischen Logik und in geregelten Bahnen. Damit strahlt die Elite der CDU Stabilität, Kontinuität und damit auch eine starke Führungsmentalität aus, was für eine strategische Markenpositionierung wichtig ist.

Dies hat, nach Meinung von SPD-Experten, nicht allein unbedingt mit der starken Machtstellung Angela Merkels zu tun, sondern damit, dass die CDU in den Ländern eine schwächere Position inne hat sowie eine sachdienlich arbeitende Bundestagsfraktion. Ob dies wirklich so ist, konnten die CDU-Experten nicht bestätigen. Jedoch lässt sich festhalten, dass die CDU die Tendenz zu einer elitenorientierteren und zentral-hierarchischen Organisation hat, die der Leitungs- und Führungsebene die Richtungskompetenz überlässt und dies auch als deren Aufgabe ansieht.

## **Mitglieder**

Eine weitere wichtige Akteursgruppe innerhalb der Volksparteien sind die Mitglieder. Sie wurden unter anderem als ein wichtiges Merkmal einer Volkspartei von den Experten genannt.

Mitglieder haben neben ihrer monetären Unterstützung noch andere Funktionen innerhalb einer Parteiorganisation: Zum einen bilden sie größtenteils die in der Bevölkerung vorherrschende Meinung ab und zum anderen sind sie die direkten Linkages ihrer Partei und vermitteln ungefiltert die politischen Inhalte. Zudem sind sie die glaubwürdigen Repräsentanten der Partei<sup>66</sup>, die häufig gesellschaftlich verankert sind. Sie sind die Transmissionsriemen und besten Werber für die Partei, so die Experten.

Auch deshalb bilden die Mitglieder für die Experten die Basis des Konzepts der „kommunizierenden Röhren“. Dabei werden Informationen von der Basis über verschiedene Kanäle, wie z.B. Bundestagsabgeordnete, in die Parteispitze getragen. Und auch Informationen von „Oben“ finden letztendlich den Weg in die Basis über die Mitglieder in die Gesellschaft. Damit wird deutlich, dass Mitglieder für den Vermittlungsprozess eine zentrale Rolle spielen.

---

<sup>66</sup> „Das ist der Otto, der ist Trainer und auch noch in der SPD“ - so beschrieb eine der Expertinnen der SPD den Sachverhalt.

Umso wichtiger ist es für die Vermittlung eines einheitlichen Partei-Bildes, dass die Mitglieder dasselbe Bild von der Partei haben wie die imagebestimmende Elite. Für eine glaubwürdige Markenpositionierung muss langfristig geplant und gedacht werden - auch deshalb sind Mitglieder außerhalb der Wahlkampfzeiten wichtige Vermittlungsinstanzen.

Allerdings hat sich das Selbstverständnis der Mitglieder verändert, darin sind sich alle Experten einig. Während es früher gereicht habe, so ein Experte, dass der Bundestagsabgeordnete einmal im Jahr die Ortsvereinssitzung besucht hat und über die aktuelle Lage im Bund berichtete, wollen die Mitglieder zunehmend einen aktiveren Part in der Partei einnehmen. Dabei ist besonders der Wunsch nach Partizipation und Gestaltung hervorzuheben.

## **SPD**

Das Selbstverständnis der SPD-Mitglieder ist von einem hohen Gestaltungswillen geprägt. 23 Prozent der SPD-Mitglieder sind in die SPD eingetreten, um politische Ziele durchzusetzen, die sie für richtig halten<sup>67</sup>. 27 Prozent der befragten Mitglieder gaben als Eintrittsgrund an, mit ihrer Mitgliedschaft die ideologischen Ziele der Partei zu unterstützen. Nimmt man jetzt noch den Grund, durch das politische Engagement etwas der Gesellschaft zurückzugeben – das sind 21 Prozent der befragten Mitglieder – wird deutlich, dass die SPD-Mitglieder inhaltlich und programmatisch etwas bewegen wollen. Immerhin sind insgesamt 71 Prozent der befragten Mitglieder aus programmatischen Gründen eingetreten. Interessant ist dabei, dass besonders der Grund, die ideologischen Ziele der Partei unterstützen zu wollen, in allen Eintrittskohorten<sup>68</sup> hohe Werte haben. Noch erstaunlicher ist es, dass gerade die Mitglieder, die zwischen 5 und 10 Jahren in der SPD Mitglied sind, mit 34 Prozent bei diesem Grund den höchsten Wert haben. Dies zeigt, dass gerade die neueren Mitglieder sich mit den Zielen der SPD identifizieren und diese auch mitgestalten wollen. Insgesamt kann gesagt werden, dass es ein hohes Bewusstsein innerhalb der Mitgliedschaft für programmatische Inhalte gibt.

Nur 17 Prozent der Befragten nennen das Streben nach einem Mandat bzw. 1 Prozent nennt den familiären Hintergrund als Eintrittsgrund.

---

<sup>67</sup> Die folgenden Daten stammen aus der eigenen Befragung der Mitglieder

<sup>68</sup> Es wurden drei Untergliederungen gemacht: Mitglieder, die 5-10 Jahre, die 10-20 Jahre bzw. über 20 Jahre in der SPD Mitglied sind. Der Erhebungszeitraum war 2017.

Tabelle 1: Gründe für den Eintritt in die SPD <sup>69</sup>

Gründe für den Eintritt	Gesamt	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre
Ich möchte mit meiner Mitgliedschaft ideologische Prinzipien der Partei unterstützen.	27%	34%	23%	26%
Ich finde einen Politiker/eine Politikerin gut und bin deshalb in die Partei eingetreten.	8%	9%	3%	9%
Alle meine Freunde und Familienmitglieder sind in der Partei.	1%	0%	0%	1%
Ich möchte mit meinem politischen Engagement der Gesellschaft etwas zurückgeben.	21%	17%	28%	21%
Ich bin Mitglied geworden, um ein Mandat zu übernehmen und so Politik aktiv mitzugestalten.	17%	11%	20%	19%
Ich habe durch meine Mitgliedschaft die Möglichkeit, politische Ziele, die ich für richtig halte, durchzusetzen.	23%	19%	25%	24%
Sonstige Gründe	4%	9%	3%	0%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Abschließend kann festgehalten werden, dass für SPD-Mitglieder programmatische Ziele bei ihrem parteipolitischen Engagement eine zentrale Rolle und machtpolitische Gründe eine eher untergeordnete Rolle spielen. Dadurch wird deutlich, dass die SPD-Mitglieder einer programmatischen Funktionslogik folgen, während die Führungsebene einer macht- und interessenspolitischen Funktionslogik folgt. Diese konträr zueinanderstehenden Funktionslogiken stellen für eine Expertin den Grund für immer wieder aufkommende Konflikte innerhalb der SPD dar.

Als Beispiele für die verschiedenen Funktionslogiken nennen die SPD-Experten zum einen das Mitgliedervotum des Landesverbandes Berlin, in dem die Nachfolge Klaus Wowereits entschieden werden sollte. Während die Parteilite Jan Stöß favorisierte und diesen auch klar vorne sah, entschieden sich die Mitglieder für Michael Müller, der das Amt des Regierenden Bürgermeisters übernehmen sollte.

Zum anderen nennen die SPD-Experten die Arbeitsmarktreform „Agenda 2010“. Dabei stellen die Experten fest, dass die Reform einer Top-Down-Logik folgte und innerparteilich nicht vorbereitet wurde. Die damalige Führungselite war der Meinung, dass die Maßnahme so schnell wie möglich durchgesetzt werden sollte. Eine interne Diskussion fand nicht statt. Demnach war der Prozess eine strategische Entscheidung der Führungselite und folgte der Funktionärslogik und lief damit konträr zur Interessenlogik der Mitglieder.

<sup>69</sup> Die Tabellen können Rundungsfehler beinhalten.

Bei der Arbeitsmarktreform zeigt sich deutlich, was fehlende kommunikative und inhaltliche Einbindung der Mitglieder bei der Entwicklung eines Reformplans und des damit einhergehenden plötzlichen Pfadwechsels und einer möglichen Abkehr von den Grundwerten bewirkt. Bis heute hat die Sozialdemokratie mit den negativen Folgen zu kämpfen.

Um jedoch gerade wichtige Pfadwechsel gut vollziehen zu können, wird dafür Zeit und ein Ort zur Diskussion benötigt, so eine SPD-Expertin. Dies war bei der „Agenda 2010“ nicht der Fall. Aus diesen Fehlern hat die SPD gelernt und strategisch umgesteuert, so die Experten.

Die interne Auseinandersetzung mit der Wahlniederlage 2009 führte zu der Einsicht, dass die SPD die Verwurzelung in die Gesellschaft teilweise verloren hatte und damit auch das Gefühl dafür, was die Menschen bewegt. Mit der darauffolgenden Parteireform und dem veränderten Partizipationswunsch der Mitglieder sollte dem Rechnung getragen und der innerdemokratische Prozess neu geordnet werden, wie z.B. die Einführung von Mitgliederentscheiden. Auch die neuen Teilhabeformen bei der Entstehung des Wahlprogramms 2013 können als eine Folge davon betrachtet werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass durch die heterogene Organisationsstruktur der SPD und den unterschiedlichen Interessenlogiken eine stringente inhaltliche Ausrichtung sowie eine einheitliche Kommunikation eher schwer umsetzbar ist. Top-Down-Entscheidungen werden nach Außen zwar als Führungsstärke und strategisches Denken honoriert, innerparteilich kann dies jedoch zu Abspaltungen und einer fehlenden Unterstützung durch die Parteimitglieder führen. Durch die neuen Partizipationsformate hat die SPD strategisch umgesteuert und ist den Wünschen der Mitglieder nachgekommen.

Die Experten der SPD sehen ihre Partei trotz all der Herausforderungen als eine starke Mitgliederpartei. Mitglieder seien qualitativ wichtiger für die Vermittlung der Inhalte als gekaufte Werbung, auch wenn diese eine höhere Reichweite habe, begründet eine Expertin weiter.

## **CDU**

Die CDU ist laut der Experten eine Mitgliederpartei. Sie seien, so ein Experte, „das organische Fleisch der Partei“. Politisch engagierte Mitglieder tragen auch zwischen den Wahlkämpfen viel mehr dazu bei, Linien und Positionen in der Bevölkerung zu verankern als dies über eine zentrale Steuerung möglich sei, so die Experten. Auch deshalb seien eine gute Mitgliederbetreuung und eine klare Ansprache mit deutlichen und einfachen Botschaften wichtig.

Die Mitglieder haben in der CDU ebenso wie bei der SPD eine Mobilisierungsfunktion über die Partei hinaus sowie eine Artikulations- und Aggregationsfunktion. Sie nehmen die Stimmungen innerhalb der Gesellschaft auf und transportieren diese in die Partei hinein.

Während bei der SPD die Mitglieder einen hohen Gestaltungswillen und weniger machtpolitische Ziele verfolgen, zeigt sich bei der CDU ein anderes Bild: So haben 29 Prozent der befragten CDU-Mitglieder angegeben, dass der Eintrittsgrund mit dem Wunsch einhergeht, ein Mandat zu erlangen.<sup>70</sup> Darauf folgt mit 27 Prozent der Grund, politische Ziele durch die Mitgliedschaft besser durchsetzen zu können. Diese beiden Werte zeigen deutlich, dass es zwei Hauptgründe für den Eintritt in die CDU gibt, die, bleibt man in den beiden vorhin angesprochenen machtpolitischen sowie programmatischen Funktionslogiken, konträr zueinanderstehen. 34 Prozent der Mitglieder, die 5-10 Jahre in der CDU sind und 33 Prozent der Mitglieder zwischen 11 und 20 Jahren Mitgliedschaft geben den Mandatswunsch als Eintrittsgrund an. 32 Prozent der Mitglieder, die über 20 Jahre in der CDU sind, geben hingegen an, dass der Eintrittsgrund politische Ziele zu verfolgen, war. Dies zeigt, dass sich innerhalb der CDU-Mitgliedschaft im Verlauf von 10 bis 20 Jahren die Eintrittsgründe weg von programmatischen und interessen geleiteten Gründen hin zu machtpolitischen Gründen verschoben haben.

Tabelle 2: Gründe für den Eintritt in die CDU

Gründe für den Eintritt	Gesamt	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre
Ich möchte mit meiner Mitgliedschaft ideologische Prinzipien der Partei unterstützen.	18%	16%	21%	19%
Ich finde einen Politiker/eine Politikerin gut und bin deshalb in die Partei eingetreten.	5%	7%	0%	4%
Alle meine Freunde und Familienmitglieder sind in der Partei.	3%	1%	2%	4%
Ich möchte mit meinem politischen Engagement der Gesellschaft etwas zurückgeben.	15%	16%	16%	12%
Ich bin Mitglied geworden, um ein Mandat zu übernehmen und so Politik aktiv mitzugestalten.	29%	34%	33%	20%
Ich habe durch meine Mitgliedschaft die Möglichkeit, politische Ziele, die ich für richtig halte, durchzusetzen.	27%	22%	28%	32%
Sonstige Gründe	5%	3%	0%	9%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

<sup>70</sup> Bei den SPD-Mitgliedern liegt der Wert bei 17 Prozent.

Auch die Selbsteinschätzung, welchen Einfluss die Mitglieder auf die Programmatik haben, ist konstant hoch und liegt bei über 90 Prozent. Dabei ist zu beachten, dass sie den größten Einfluss bei lokalen Themen sehen (60 Prozent), während der Einfluss über die Parteebenen eher gering eingeschätzt wird (35 Prozent).

Dennoch, so die Experten, sei der Partizipationswunsch der Mitglieder hoch, so dass deshalb schon seit 2001 neue Möglichkeiten der Teilhabe an politischen Entscheidungen für die CDU-Mitglieder geschaffen wurden. Unter anderem gibt es für Parteimitglieder ein Mitgliedernetz „CDU+“, in dem sie Informationen abrufen können. Damit sollte neben den alten Parteiorganisationsstrukturen ein neuer inhaltlicher Beteiligungskanal geöffnet werden, so dass die Gremienstruktur aufgebrochen wurde.

Es konnten nun Anträge direkt über das Mitgliedernetz eingebracht und zur Diskussion gestellt werden. Nicht jeder Antrag schafft es automatisch zum Bundesparteitag, ein Voting-Verfahren wurde zwischengeschaltet. Die erfolgreichsten Anträge werden über den Bundesvorstand in den Parteitag eingebracht und zur Abstimmung gegeben. Dadurch verändert sich der Einfluss des einzelnen Mitglieds gegenüber der bisherigen Parteistruktur stark.

Die Experten bejahen ausdrücklich, dass sich die Rolle der Mitglieder und deren Einfluss auch ändern sollen. Damit ist das eine aktive Entscheidung der Partielite, neue Teilhabemöglichkeiten für Mitglieder zuzulassen, die sich zum einen inhaltlich engagieren wollen und zum anderen nicht durch die bisherigen Organisationsstrukturen angesprochen worden sind. Dadurch wird einerseits eine „inhaltliche Frischzellenkur“ möglich und andererseits erhöht es die Attraktivität der Organisation, so dass andere Zielgruppen, die vorher von den Gremienstrukturen abgeschreckt waren, angesprochen und gewonnen werden können.

Dass dieses Konzept aufgeht, zeigen auch die Antworten der befragten Mitglieder: 60 Prozent der befragten Mitglieder gaben an, sich über die Parteiplattform zu informieren<sup>71</sup>.

Zu dem Selbstverständnis der Parteimitglieder gehört jedoch auch, dass die gewählte politische Spitze ihre Leitungs- und Führungsfunktion übernimmt und die Richtung vorgibt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Mitglieder alle Vorschläge undiskutiert hinnehmen. Jedoch sind die geführten Konflikte meist auf das Ziel ausgerichtet, am Ende eine Positionen festzulegen. Dies heißt nicht, dass alle einer Meinung sind, jedoch werden die Konflikte meist nicht so stark ausgetragen, da die Programmatik zwar für Mitglie-

---

<sup>71</sup>Allerdings geben auch 94 Prozent der Befragten an, dass sie sich bei Parteiveranstaltungen informieren.

der wichtig ist, jedoch für viele Mitglieder der machtpolitische Erfolg eine wichtigere Rolle spielt, so dass die Bereitschaft, einen erstrittenen Kompromiss am Ende als *die* Position der CDU zu vertreten, höher ist. Von allen CDU-Experten wird dies ausdrücklich als Erfolgskriterium eingeschätzt. Dadurch wird deutlich, dass die Übereinstimmung des Selbstbildes und internen Fremdbildes durch zielgerichtetes Konfliktmanagement möglich ist und die Parteilite dies als ein strategisches Mittel für Erfolg erkannt hat.

Abschließend lässt sich sagen, dass beide Parteien erkannt haben, dass sich das Selbstverständnis ihrer Parteimitglieder verändert hat. Bei beiden Parteien wünschen sich ihre Mitglieder mehr Partizipation an politischen Prozessen. Sie wollen aktiver Einfluss auf die Ausrichtung ihrer Partei nehmen und sich einbringen. Dabei unterscheiden sich die Mitglieder von SPD und CDU in ihrer Motivation. Während die Mitglieder der SPD aktiver an Inhalten mitarbeiten wollen, sind die CDU-Mitglieder eher an Mandaten interessiert, über die sie Einfluss ausüben wollen. Dieser Unterschied lässt sich durch die unterschiedliche Entstehungsgeschichte der Parteien erklären: aufgrund ihrer Herkunft als Bewegung hat die SPD schon immer eine eher stark inhaltlich orientierte Parteimitgliedschaft. Die CDU hingegen war schon immer hierarchisch und über Mandate organisiert.

## **Programmatik**

Alle Experten sind sich einig, dass ein weiteres Kennzeichen einer Volkspartei das Anbieten eines Vollprogramms ist. Dies bedeutet, dass alle gesellschaftlich relevanten Themen in ihren Wahlprogrammen abgebildet werden. Zentraler Punkt dabei sei es, ein Programm anzubieten, das konkrete Lösungen beinhaltet und unideologisch sei, so die Experten. Dabei gehe es um eine Politik von Maß und Mitte, die ausgleichend und integrierend sei, um konträre Positionen, basierend auf einem Wertefundament, lösen zu können.

2013 haben beide Volksparteien ein umfassendes Wahlprogramm geschrieben. Dabei jedoch unterschiedliche Themen betont und damit ihr programmatisches Selbstverständnis ausgedrückt. Dies soll im Folgenden genauer analysiert werden.

## **SPD**

Die SPD versteht sich als Programmpartei. Für sie nehmen Programme eine wichtige Rolle ein, auch als Ausdruck ihres Selbstverständnisses. Dies zeigt sich auch in ihrem Wahlprogramm von 2013, das alle relevanten Themen beinhaltet. In diesem Programm sind jedoch zwei Dinge von besonderem Interesse: Zum einen, dass die SPD eine erweiterte Bürgerbeteiligung in ihren Programmprozess eingebaut hat und zum anderen, dass eine Präambel dem eigentlichen Wahlprogramm vorgeschaltet ist.

Mit der Bürgerbeteiligung schlug die SPD einen neuen Weg in ihrem Programmprozess ein. Auslöser für die Bürgerbeteiligung war die Erkenntnis aus einer Analyse des letzten Bundestagswahlkampfes von 2009, dass die SPD ihre Wurzeln in die Gesellschaft verlor und der Austausch zwischen SPD und Wählern nicht mehr gut funktioniere.

Insgesamt elf<sup>72</sup> Vorschläge von 40.000 Einsendungen und den abschließenden Diskussionsrunden schafften es in das Wahlprogramm der SPD. Diese wurden im Wahlprogramm extra durch eine Rahmung hervorgehoben. Thematisch sind die Bürgervorschläge alle im innenpolitischen Bereich angesiedelt. Dabei reichen die Vorschläge von der Einführung des Mindestlohns über die „Reichensteuer“ bis hin zum sozialen Wohnungsbau.

Ziel der Bürgerbeteiligung war es, auf die geänderten Partizipationswünsche der Bürgerinnen und Bürger einzugehen. Die Experten der SPD sind der Meinung, dass so Themen auf die Agenda kamen, die durch Fokusgruppen nicht darstellbar gewesen wären. Damit gibt es zwei Vorteile der Bürgerbeteiligung: Zum einen können sie ein Image der Nähe zum Bürger aufbauen und als dialogischer Partner im politischen Prozess gesehen werden. Zum anderen machte die SPD dadurch einen zweiten Informationskanal für sich und ihre politische Programmgestaltung auf, der abseits der regulären Befragungsmethoden andere Inhalte zu Tage fördern konnte. Ein weiterer Nebeneffekt, so ein Experte, war zudem dass die SPD nicht mehr als monolithische und geschlossene Traditionsmarke wahrgenommen wurde, sondern als eine moderne und dialogorientierte Partei, die offen über ihre Inhalte diskutiert. Allerdings waren zwei Drittel der Teilnehmenden Parteimitglieder und nur ein Drittel „echte Wähler“ so ein SPD-Experte.

Dass Wähler tatsächlich das Gefühl haben, Einfluss auf politische Entscheidungen zu haben, kann eher verneint werden. Nur 20 Prozent der befragten Wähler gaben an, sich über Bürgerforen an der Politik beteiligen zu können.

Die zweite Neuerung waren die „Vorbemerkungen“, die vor das eigentliche Wahlprogramm geschaltet wurden. Die Vorbemerkungen stellten einen Rückblick auf die vergangenen 150 Jahre Parteigeschichte dar und ordneten gleichzeitig das aktuelle Wahlprogramm in die Parteigeschichte ein. Wichtige historische Ereignisse, die die Entwicklung der Partei beeinflusst haben, wie z.B. die NS-Diktatur, die Ost-Politik Brandts, das Über-

---

<sup>72</sup> 1. „Keine Sozialisierung von Verlusten und Kosten bei Privatisierung von Gewinnen“ (S. 16); 2. „Mehr Wertschätzung durch bessere Entlohnung bei Arbeitnehmern im sozialen Bereich (personenbezogene Dienstleistungen)“ (S. 17); 3. „Einführung eines gesetzlich geregelten Mindestlohns“ (S. 19); 4. „Wie die Bergwerke sollten auch die Energiekonzerne für Folgeschäden haften, indem sie Rückstellungen bilden.“ (S. 41); 5. „Bund soll Gesetzgebungskompetenz für Bildung bekommen durch Grundgesetz-Änderung“ (S. 44f); 6. „Förderprogramm von Ganztagskitas und –schulen durch den Bund“ (S. 53); 7. „Das Einnahmenvolumen erhöhen. Z.B. Reichensteuer, Spitzensteuer erhöhen, Sozialabgaben für alle Einkommensbereiche“ (S. 67); 8. „Neue Lastenverteilung, da Gemeinden überproportional belastet sind.“ (S. 69); 9. „Einbeziehung aller Personen in die Krankenversicherung“ (S. 73); 10. „Wasserversorgung sollte weiterhin in staatlicher Hand bleiben.“ (S. 85); 11. „Sozialer Wohnungsbau muss ausgebaut werden, auch für altersgerechte Wohnungen.“ (S. 86f).

winden des DDR-Regimes und auch das klare „Nein“ zum Irak-Krieg unter Kanzler Gerhard Schröder, werden erwähnt.

Grund für die Präambel war eine von der Parteilite festgestellte Verunsicherung der Wählerinnen und Wähler, für welche Positionen die SPD stehe. Mit der Einordnung in den historischen Kontext wurde das Ziel verfolgt, das Profil zu schärfen und damit die Verunsicherung zu mindern. Für eine optimale Markenpositionierung bedarf es immer des Rückgriffs auf die eigene Herkunft. Ob die SPD-Elite diese Entscheidung intuitiv richtig gefällt oder es eine aktive strategische Entscheidung war, konnte in den Interviews nicht geklärt werden.

Erstaunlich ist allerdings, dass die Sozialdemokraten in der Präambel zwar auf die arbeitsmarktpolitischen Erfolge ihrer Politik eingehen, dies allerdings nur sehr kurz. Ihre Herkunft aus der Arbeiterbewegung findet keine Erwähnung, sie rekurrieren hauptsächlich auf die Werte „Demokratie“ und „Freiheit“. Damit tragen die Sozialdemokraten möglicherweise dem Vertrauensverlust durch die Agenda-Politik in dem Bereich „Soziale Gerechtigkeit“ Rechnung. Hier wird deutlich, wie schwierig es für eine Parteilmarke ist, verloren gegangenes Vertrauen in einen ihrer Kernwerte, der auch noch untrennbar mit ihrer Markenherkunft verbunden ist, wieder herzustellen.

Doch nicht nur deshalb konzentrieren sich die Sozialdemokraten in ihrer Präambel auf die Begriffe „Demokratie“ und „Freiheit“. Denn beide Begriffe sind für das interne Selbstverständnis wichtig. Damit hat die Präambel nicht nur eine Wirkung nach außen, sondern auch in die Organisation hinein. Sie soll den Zusammenhalt stärken, indem die Erfolgsgeschichte der SPD und deren Kernwerte, auf die sie stolz sind, erzählt wird. Zusätzlich ist sie damit ein mobilisierender Faktor in die Mitgliedschaft. Dies zeigt auch, dass die SPD ihr Programm nicht nur für die Wähler schreibt, sondern auch zur Selbstvergewisserung ihrer Mitglieder.

## **CDU**

Auch die CDU startete einen Beteiligungsprozess in Form einer Postkarten-Aktion mit dem Titel „Was Dir am Herzen liegt“.

Im Vergleich zur sozialdemokratischen Beteiligungsform war die christdemokratische nicht so frei gestaltbar angelegt. Auf den Postkarten waren die einzelnen Themenblöcke, wie z.B. Wirtschaftspolitik schon vorgegeben. Zudem war das programmatische Verständnis der CDU in diesem Themenkomplex abgedruckt. Damit hat die CDU den Prozess schon früh kanalisiert und ihren Werterahmen den Wählerinnen und Wählern einheit-

lich dargestellt. Durch diese Vorgehensweise ist die Kommunikation eines einheitlichen Images stringenter angelegt als bei der SPD.

Die zweite Phase bestand aus Diskussionsveranstaltungen zu den einzelnen Themen, die unter anderem von Ursula von der Leyen oder auch Peter Altmaier betreut wurden.

Die Experten der CDU sind sich in der Funktion der Beteiligungsangebote einig. Zum einen sollte ein zweiter Kanal für Mitglieder zur Partizipation eröffnet werden. Und zum anderen sollten natürlich auch Bürgerinnen und Bürger miteinbezogen werden.

Allerdings hatten die Wählerinnen und Wähler einen geringeren Einfluss auf das Wahlprogramm als die Mitglieder. Wählerinnen und Wähler konnten „nur“ ihre Ideen bzw. Zielvorstellungen äußern, bei der endgültigen Ausgestaltung hatten sie keine Beteiligungsmöglichkeiten mehr. Einer der Experten rechtfertigte dies damit, dass die Beteiligung von Nicht-Mitgliedern eine Grenze haben muss. Der Sinn einer Mitgliedschaft würde ad absurdum geführt werden, wenn Nicht-Mitglieder die gleichen Beteiligungsrechte wie Mitglied hätten, begründet ein CDU-Experte das Vorgehen und stellt weiter fest, dass die aktive Ausgestaltung der Politik immer in den Werterahmen der Partei passen muss. Deshalb dienten die Beteiligungsformate hauptsächlich dazu, die Themen zu ranken, also was steht ganz oben auf der Agenda der Wählerinnen und Wähler und was ist eventuell nicht so wichtig. Diese Erkenntnisse flossen unter anderem in die Abfassung des Kurzwahlprogramms, so dass dadurch der Einfluss der Wählerinnen und Wähler gegeben war und eine Wählerorientierung stattfand.

Im Gegensatz zur SPD hob die CDU die Ideen der Wählerinnen und Wähler nicht gesondert im Wahlprogramm hervor. Einer der Experten kritisierte diese Darstellungsform der Sozialdemokraten und nannte es „populistisch“, denn „wenn die Idee nicht in den Werterahmen der SPD gepasst hätte, wäre sie auch nicht in das Wahlprogramm aufgenommen worden“, so der Experte.

Beide Parteien haben im Wahlkampf 2013 die Bürgerbeteiligung für sich entdeckt. Dabei verfolgen beide ähnliche Ziele, nämlich sich als dialogischen Partner darzustellen, der den Bürgerinnen und Bürgern zuhört, ihre Wünsche und Anmerkungen ernst nimmt und sie am politischen Prozess teilhaben lässt.

Während jedoch bei der SPD der Einfluss der Wählerinnen und Wähler auf das Wahlprogramm größer erscheint - immerhin haben elf Vorschläge direkt Eingang in das Wahlprogramm gefunden - hat die CDU ab einem bestimmten Zeitpunkt, den Einfluss der Wähler beschränkt.

Der größte Unterschied bei den Verfahren liegt jedoch in der Kommunikation. Der Prozess der SPD war sehr frei gestaltet, eine klare Vorgabe, für welche Werte die SPD steht, bzw. eine Definition dieser Werte hat nicht stattgefunden. Die CDU hingegen hat unter Markenkommunikationsaspekten zielgerichteter agiert: Durch die Rahmung ihrer Werte auf den Postkarten hat sie ihr Selbstbild den Wählerinnen und Wählern klar vermittelt. Die Wähler konnten zwar ihre Ideen z.B. zum Thema Wirtschaft aufschreiben, ihnen wurde aber gleichzeitig der Rahmen vermittelt, in dem sich die Vorschläge bewegen sollten.

## **Moderne Volkspartei**

Die beiden Volksparteien SPD und CDU haben erkannt, dass sich ihre Organisationsstruktur verändern muss, um attraktiver für Wählerinnen und Wähler, aber auch für Mitglieder zu werden. So haben beide Parteien neue Partizipationsmöglichkeiten außerhalb der tradierten Parteistrukturen geschaffen. Damit wurden die Gremien zwar nicht entmachtet, aber einen flexibleren und für andere Zielgruppen passenderen Arbeitsprozess für die Programmarbeit entwickelt. Besonders die CDU ist hier in einer Vorreiterposition. Durch einen lang angelegten Prozess, der schon 2001 startete, haben die Christdemokraten neue Beteiligungsmöglichkeiten für ihre Mitglieder geschaffen. Die SPD hingegen hat erst 2009 mit einer Parteireform begonnen und verschiedene Beteiligungsformen erprobt. Ob dadurch jedoch das Ziel erreicht wird, Ruhe in die Mitgliedschaft zu bringen und ein einheitliches Bild abzugeben, kann auch aufgrund des letzten Mitgliedervotums und der davor kontrovers geführten Diskussion zum Eintritt in die Große Koalition kritisch gesehen werden.

Der Ausbau der Beteiligungsmöglichkeiten für Wählerinnen und Wähler zeigt ein deutliches Verständnis der Parteien für den Wunsch der Bürgerinnen und Bürger, mehr mitgestalten zu können. Beide Parteien bauten in ihren Programmprozess unterschiedliche Möglichkeiten zur Beteiligung ein. Auch hier fällt auf, dass die CDU aufgrund ihrer klar definierten Vorstellungen zu den jeweiligen Politikfeldern auf den Postkarten, den Werteframeworken vorab kommunizierte und damit ihr Image bzw. Selbstbild bei den externen sowie internen Anspruchsgruppen stringenter steuern konnte.

Für beide Parteien haben sich zudem zwei Vorteile der Bürgerbeteiligung herauskristallisiert: Zum einen konnten sie sich damit als offene, dialogorientierte und interessierte moderne Partei positionieren. Einer der CDU-Experten meinte auch, dass die Beteiligungsmöglichkeiten zu einer modernen Programmarbeit dazu gehören.

Und zum anderen war die Bürgerbeteiligung ein weiteres Instrument, die genauen Bedürfnisse der Wählerinnen und Wähler herauszufinden und damit ein wählerorientierteres Angebot machen zu können.

Allerdings, und da waren sich alle Experten einig, ist eine reine Wählerorientierung nicht möglich: Wählerinnen und Wähler identifizieren und artikulieren Probleme, sie liefern jedoch nicht den passenden Lösungsweg, da sie von den Parteien erwarten, dass sie die Probleme lösen. Auch deshalb werden die Lösungsansätze immer wertgebunden bleiben und damit auch das politische Angebot. So dass sich abschließend sagen lässt, dass Parteien bei der Identifizierung drängender Politikfragen wählerorientiert vorgehen

können. Das Lösungsangebot muss jedoch immer in ihrem Werterahmen liegen, um so weiterhin ihr Profil deutlich zu machen und damit auch berechenbar für die Wählerinnen und Wähler zu bleiben. Die Befürchtung also, dass Parteien bei einer wählerorientierten Strategie profillos werden, ist eher unwahrscheinlich.

Als letzter und entscheidender Punkt soll die Entscheidungsstruktur auf Funktions- und Leitungsebene betrachtet werden. Hier unterscheiden sich SPD und CDU am stärksten voneinander. Während beide in unterschiedlicher Intensität Beteiligungsmöglichkeiten und moderne Programmarbeit anbieten, ist die Entscheidungsstruktur bzw. die Kontinuität auf der Leitungs- und Führungsebene verschieden. Die Leitungs- und Führungsebene der SPD ist von vielen verschiedenen Wechseln gekennzeichnet. Auch ein klares identifizierbares strategisches Zentrum ist nicht auszumachen. Mehrere Akteure konkurrieren untereinander, so dass eine einheitliche Kommunikation und Ausgestaltung der politischen Leitlinien erschwert werden.

Bei der CDU hingegen ist Kontinuität vorhanden. Das Kanzleramt bzw. Angela Merkel als Kanzlerin ist als strategisches Macht- und Führungszentrum klar definiert und wird akzeptiert. Dadurch ist ein strategisches Agieren möglich und bringt der CDU im Bereich der Kampagnenfähigkeit und eines geschlossenen Auftretens Vorteile, so dass auch die Außenwahrnehmung eine einheitliche ist.

Abschließend können folgende Kriterien für eine moderne Volkspartei ausgemacht werden:

1. Neue Partizipationsmöglichkeiten außerhalb der tradierten Parteistrukturen
2. Moderne Programmarbeit
3. Wählerorientierte, aber wertgebundene Politik
4. Zentralisierte Entscheidungsstrukturen auf Funktions- und Leitungsebene.

Betrachtet man diese vier Kriterien, kann gesagt werden, dass die CDU hier den Prototyp einer modernen Volkspartei darstellt. Die SPD kann aufgrund der nicht geklärten Führungsfrage und der vielen Wechsel auf Leitungs- und Führungsebene keine langfristigen Prozesse anstoßen bzw. zu Ende führen. Auch deshalb ist eine kontinuierliche und stringente Weiterentwicklung als moderne Volkspartei nur erschwert möglich.

## **Parteien als strategischer Akteur auf dem Wählermarkt**

Eine Frage, die in dieser Arbeit beantwortet werden soll, ist, ob Parteien sich als strategische Marken auf dem Wählermarkt positionieren und dadurch ihre Erfolgchancen aktiv erhöhen können oder ob politische Erfolge dem Zufall überlassen sind. Zudem soll geklärt werden, ob Parteien langfristig strategiefähig sein können und damit ihrem Ziel einer erfolgreichen Markenpositionierung näher kommen können. Daran anschließend soll geklärt werden, welche Strategie Parteien verfolgen, um Wähler anzusprechen und ihre Inhalte zu vermitteln.

Für die Vermittlung ihrer Inhalte haben Parteien, wie bereits beschrieben, verschiedene Instrumente zur Verfügung: Als erstes Instrument sind hierbei ihre Programme zu nennen. In ihnen verschriftlichen Parteien ihr inhaltlich-politisches Selbstverständnis. Programme dienen zur klaren politischen Ausrichtung und Abgrenzung der Parteien. Anhand der in den Programmen formulierten politischen Inhalte richten sie sich als Marke aus. Hierbei können Parteimarken verkaufs- oder wählerorientiert vorgehen.

Als zweites Instrument können Volksparteien ihre Mitglieder als Multiplikatoren und glaubwürdige Vertreter ihrer Politik strategisch einsetzen. Diese beiden Instrumente sollen im Folgenden anhand der Ergebnisse der empirischen Daten analysiert werden.

### **Programmentwicklung und Verabschiedung**

#### **SPD**

Die SPD sieht sich selbst als Programmpartei. Dabei konstituiert und identifiziert sie sich über ihre Programmdiskussion. Auch deshalb besitzen Programme in der SPD einen hohen Stellenwert und werden normalerweise innerparteilich in verschiedenen Gremien ausgehandelt. Bei dem Wahlprogramm der SPD 2013 schlug die SPD mit ihren Beteiligungsmöglichkeiten für Wählerinnen und Wähler eine neue Richtung ein.

Grund für diese Neuausrichtung war die verlorene Wahl 2009. Die interne Auseinandersetzung mit der Wahlniederlage führte zu der Einsicht, dass die SPD die Wurzeln in die Gesellschaft teilweise verloren hatte und damit auch das Gefühl dafür, was die Menschen bewegt. Die darauffolgende Parteireform, bei der auch innerdemokratische Prozesse neu geordnet wurden, wie z.B. die Einführung von Mitgliederentscheiden, stellte den Anfang der Neuausrichtung dar. Die weiteren Maßnahmen, die gerade im Wahljahr 2013 von der SPD nun aufgenommen wurden, waren nur die Fortsetzung dieser Parteireform, so die Experten. Hauptziel war es, mit innovativen Dialogformen ins Gespräch mit

Bürgerinnen und Bürgern zu kommen, um neue und für Menschen relevante Themen zu finden, um diese dann wiederum in Politik umzusetzen.

Auch in der Öffentlichkeit und in den Medien wurden der Bürgerdialog wie auch die Postkartenaktion als etwas Neues<sup>73</sup> wahrgenommen, innerparteilich waren die Maßnahmen jedoch nur die konsequente Fortsetzung der Parteireform und des Prozesses, der nach der verlorenen Wahl 2009 begonnen hatte.

Damit war die Entscheidung, die Bürger zu beteiligen erstens eine aktive Entscheidung des strategischen Zentrums und zweitens eine in langen Linien gedachte Strategieentscheidung, sich wieder mehr am Wählerwillen zu orientieren. Allerdings heißt das jedoch nicht, dass das Programm komplett am Wählermarkt ausgerichtet wurde. Die im Bürgerdialog identifizierten Probleme der Bürger wurden aufgenommen und das Programm sollte die sozialdemokratische Antwort auf diese sein.

Damit bewegte sich das Programm im sozialdemokratischen Werterahmen. Dies wird als ein wichtiges Kriterium für den Erfolg von Parteien durch die Experten definiert. Nur so könne glaubhaft Politik betrieben werden, so die Experten. Als Referenz für ein Verlassen des Werterahmens und dessen Folgen wurden immer wieder die Schröder-Ära bzw. die sogenannten „Hartz IV-Reformen“ genannt. Deshalb sind eine rein marktorientierte Strategie für Parteien und der damit wahrscheinlich verbundenen Abkehr vom Markenkern keine Option, weil dadurch die Glaubwürdigkeit der Partei auf dem Spiel steht und Vertrauen in das Leistungsversprechen der Partei verloren geht.

Demnach wird das Programm als ein eigenes politisches Produkt gesehen, das dem Wähler angeboten wird. Von diesem Produkt muss jedoch auch die Partei überzeugt sein, nur dann können die Mitglieder auch glaubhaft das Programm vertreten und die Wähler von dem Angebot kommunikativ überzeugen. Demnach geht die SPD eher verkaufsorientiert vor. Sie versucht, ihre im innerparteilichen Prozess entstandenen Positionen den Wählern kommunikativ zu vermitteln, quasi zu „verkaufen“.

Auch wenn die Bürgerdiskussionen keinen direkten Einfluss auf die Lösungsausgestaltung hatten, so wurden dennoch Themen, die vorher vielleicht nicht so relevant erschienen, als wichtiger eingestuft, wie z.B. die Familienpolitik. Diese strategische Entscheidung hatte zum Ziel, das Image mit Themen zu verbinden, die auf der Agenda der Bürger weiter oben standen, um damit eine höhere Aufmerksamkeit zu generieren. Damit hatten die neuen Dialogformen einen maßgeblichen Einfluss auf die Schwerpunktsetzung

---

<sup>73</sup> Die Menschen, die erreicht wurden, waren erstaunt, dass sich jemand dafür interessiert, was die Menschen bewegt.

der Themen. Allerdings dürfen die neuen Dialog- und Mitmachformen hinsichtlich ihrer Einflussmöglichkeiten nicht überbewertet werden.

Letzten Endes haben die Gremien, die voran gegangenen Bundesparteitage und die Kommissionen, die dazu gearbeitet haben, den größten Anteil am Programm. Ein Experte stellte fest, dass Programme für die SPD keine reinen „Werbebroschüren, sondern immer noch ein Ausdruck von innerparteilicher Willensbildung seien. Das Programm muss dabei zwei Anspruchsgruppen zufriedenstellen – die Wähler, aber eben auch die Mitglieder. Die Herausforderung besteht hierbei, die eigene Tradition mit den Anforderungen des „Wählerkonsumentenmarktes“ zusammenzubringen, um so nicht beliebig zu werden.

Abschließend kann gesagt werden, dass die SPD mit der Bürgerbeteiligung strategische Ziele verfolgte, die jedoch kurzfristig auf den Wahlkampf angelegt waren. Zwar war die Entscheidung, sich programmatisch zu öffnen, langfristig angelegt, aber das Hauptziel war es, den Wählern Offenheit zu signalisieren und das Image einer Mitmachpartei zu fördern. Dass jedoch das Mitmachen auch hier seine Grenzen hatte, zeigt, dass wie schon bei allen anderen Programmprozessen, die Gremien und Mitglieder den meisten Einfluss hatten. Die Strategie der SPD besteht darin, das Programm als Angebot an die Wähler zu „verkaufen“. Eine wählerorientierte Programmatik kann nicht festgestellt werden.

## **CDU**

Auch bei der CDU gab es im Wahlkampf 2013 Neuerungen bei der Programmgestaltung. Wie bei den Sozialdemokraten sollten die Wähler und Mitglieder an der Ausgestaltung des Wahlprogramms beteiligt werden.

Die Entscheidung, Beteiligungsmöglichkeiten in den Programmprozess zu integrieren, wurde auf der Leitungs- und Führungsebene getroffen. Damit waren die zentralen Akteure des strategischen Zentrums in den Entscheidungsprozess involviert, so dass von einem strategischen, aktiven und elitengestützten Prozess gesprochen werden kann.

Mit dem partizipatorischen Prozess sollte zum einen den veränderten Beteiligungswünschen in der Bevölkerung Rechnung getragen werden und zum anderen sollte die CDU dadurch das Image einer modernen, dialogorientierten und offenen Partei erhalten. Ein weiterer Punkt, der als Zusatznutzen von den Experten identifiziert wurde, war das Erkennen von Themen, die in der Bevölkerung als wichtig eingestuft wurden. Aufgrund dieser Erkenntnisse, so die Experten, wurden bestimmte Themen höher auf die Agenda gesetzt als sie dies ohne den Beteiligungsprozess geworden wären. Das Bürger-Ranking wurde bei der Erstellung des Kurzwahlprogramms eingesetzt, so dass gesagt werden

kann, dass die CDU den Beteiligungsprozess strategisch nutzte, um ein dem Wählerinteresse angepasstes Programm zu erstellen.

Dieses Vorgehen sehen alle Experten der CDU als unproblematisch an. Es sei die Aufgabe jeder Partei, auf die drängenden Fragen der Wähler zu reagieren und zu antworten. Für sie wäre es eher unlogisch, ein Programm aufzustellen, das sich nicht auf die zentralen Fragen konzentriert und Themen in den Vordergrund stellen würde, die die Wähler nicht interessiert bzw. nicht hoch auf ihrer Agenda stehen würden.

Demnach geht die CDU bei der Identifizierung drängender Fragen und Probleme wählerorientiert vor. Die Lösungen sind jedoch wertorientiert und werden innerhalb der Partei von einem kleinen Kreis von Experten erarbeitet. Damit erhält die CDU weiterhin ihr Profil, steigert aber ihre Attraktivität bei den Wählern, da sie die für die Wähler relevanten Themen anspricht und Lösungskonzepte anbietet.

Ob jedoch die Beteiligungsmöglichkeiten der Wähler Einfluss auf die Wahlentscheidung und damit einen Vorteil auf dem Wählermarkt ermöglicht haben, sieht ein Experte als fraglich an. Das Programm wurde im Frühjahr, also fast ein halbes Jahr vor der Wahlentscheidung entwickelt. Dementsprechend sei der Prozess weit entfernt von der tatsächlichen Wahlentscheidung.

Aufgrund der Ergebnisse einer Studie zu Beteiligungswünschen von Parteimitgliedern entschied sich die CDU-Führung dafür, neue und moderne Partizipationsmöglichkeiten für ihre Mitglieder anzubieten. 2001 startete die CDU mit ihren neuen Formaten, u.a. organisierten sie einen Internetparteitag und ermöglichten mit „Frag die Kanzlerin“ eine direkte Kommunikation mit Angela Merkel. Der Programmprozess sei deshalb nur ein logischer Schluss in der Reihe der verschiedenen auf Partizipation ausgelegten Formate gewesen. Damit stellt der Beteiligungsprozess 2013 keinen abrupten Strategiewechsel dar, sondern eine langfristig angelegte strategische Entscheidung.

Das Programm wurde von Fachleuten geschrieben, die sich schon länger mit der Programmatik der CDU befassen. Die Ideen aus der Beteiligungsphase wurden zwar teilweise aufgenommen, allerdings wurden sie nicht hervorgehoben, so dass auch nicht nachvollzogen werden kann, wieviele davon in das Programm Eingang gefunden haben. Die Experten sehen den inhaltlichen Anteil der Fachreferenten auch als wesentlich prägender an als die Ergebnisse des Beteiligungsprozesses.

Mit dem Wahlprogramm wollte die CDU ein auf die Wähler ausgerichtetes Produkt anbieten, das sich jedoch immer in ihrem Werterahmen bewegt. Auch deshalb durften nur

Fachreferenten das Programm schreiben. Die endgültige Version wurde von einem kleinen Team der Abteilungsleiter von CDU und CSU entwickelt. Zudem wurde zur besseren Lesbarkeit das Programm sprachlich überarbeitet und sprachlich stark vereinfacht. Auch das war eine Elitenentscheidung und zeigt, welche Bedeutung letztlich Programme bzw. die genauen Formulierungen in Programmen bei den Christdemokraten haben.

Während bei der SPD um jedes Komma und jedes Wort gerungen wird, wird bei der CDU lieber darauf geachtet, dass das Endprodukt für den Kunden respektive für den Wähler einfach zu handhaben ist, um höhere Erfolgchancen zu haben, dass die Inhalte auch beim Wähler ankommen.

Die Beteiligung dient hier eher einer Überprüfung der Wichtigkeit einzelner Themen innerhalb der Wählerschaft. Ein Experte sagte dazu „Der Köder muss dem Fisch schmecken.“ Themen, die für die Wählerschaft weiter oben auf der Agenda stehen, wurden während des Wahlkampfes mehr betont als andere, so der Experte weiter.

Damit kann festgehalten werden, dass die CDU wählerorientiert vorgeht. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie völlig beliebige Politik betreibt. Ihr Angebot bzw. die Lösungsvorschläge entwickelt sie immer noch innerhalb ihrer Partei und auf Grundlage ihrer Werte. Zudem, so ein Experte, sei es gar nicht möglich eine rein wählerorientierte Politik zu betreiben. Denn Wähler würden immer nur Probleme identifizieren oder Wünsche artikulieren, die Lösung des Problems überlassen sie den Parteien.

Die Aufgabe der Parteien ist es, Konzepte in ihrem Werterahmen zu entwickeln, und sie so zu formulieren, dass sie die größten Erfolgsaussichten haben, Mehrheiten zu generieren. Unterstützend werden Zielgruppenanalysen und demoskopische Abfragen durchgeführt, aber das inhaltliche Produkt, so eine Experte, wird immer innerhalb des Wertrahmens, auch aufgrund des Markenschutzes, entwickelt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die CDU die Beteiligungsmöglichkeiten an der Programmentwicklung strategisch nutzte, um ihr Image zu modernisieren. Dies ist eine in langen Linien gedachte Strategieentscheidung, die zudem elitegesteuert organisiert ist. Die Entscheidung, was letztlich in das Programm aufgenommen wird, wird in einem kleinen Kreis getroffen. Damit ist die CDU trotz Partizipationsmöglichkeiten hierarchisch in ihren Entscheidungsstrukturen aufgebaut mit einem klaren strategischen Zentrum, das wählerorientierte, aber immer wertegebundene Lösungen entwickelt.

## **Mitglieder – Herausforderung für die strategische Kommunikation**

„Who says what in which channel?“ Die Lasswell’sche Formel besticht in ihrer Einfachheit und dennoch ist Kommunikation und gerade Parteikommunikation einer Mitgliederpartei immer komplex. Beide Parteien beschreiben sich als Mitgliederpartei und räumen den Mitgliedern bei der Kommunikation wichtige Funktionen ein. Ein Experte nannte sie auch „das organische Fleisch“ der Organisation. Sie sind die besten Botschafter und glaubwürdigen Werber für die Politik ihrer Partei, so die Experten weiter.

Bei der Vermittlung der Botschaften durch Mitglieder gibt es jedoch nicht nur Vorteile. Und auch die Kommunikation zwischen Partei(elite) und Mitglieder ist nicht immer einfach. Die klassische Medienarbeit – also die externe Kommunikation über neutrale Vermittler – hat sich zudem verändert. Alle diese Faktoren, also externe Kommunikation durch Medien und Mitglieder und auch die organisationsinterne Kommunikation folgt anderen Logiken als in Unternehmen und stellt damit Parteimarken vor einige Herausforderungen.

### **SPD**

In den Interviews erläuterte eine Expertin den Aufbau der Kommunikationsbereiche. Bei der SPD ist dabei die Kommunikation in zwei Bereiche geteilt. Zum einen gibt es die klassische Pressearbeit, die bei der Pressestelle liegt und zum anderen gibt es den Bereich Mitgliederkommunikation.

Der Kommunikationsprozess wurde im Untersuchungszeitraum der Experteninterviews (2015) hauptsächlich durch die Generalsekretärin geprägt. Bei der täglich stattfindenden Morgenlage mit allen Abteilungsleitern im Willy-Brandt-Haus wird nach der Medienanalyse entschieden, welche Botschaft kommuniziert werden soll, so eine Expertin. Damit hat die Generalsekretärin eine Schlüsselposition innerhalb der Kommunikationsstrategie. Sie bestimmt die Kommunikationslinie und betreibt das Agenda-Setting.

Die SPD betreibt dabei hauptsächlich immer noch klassische Medienarbeit und versucht ihre Inhalte über Pressemitteilungen, Hintergrundgespräche und die Zusammenarbeit mit Nachrichtenagentur wie z.B. der dpa zu vermitteln.

Weitere Akteure im Kommunikationsprozess können der Parteivorsitzende oder auch die Ministerpräsidenten sein. Diese agieren jedoch, laut Expertin, losgelöst von der Agenda des Willy-Brandt-Hauses. Das bedeutet, dass unterschiedliche Botschaften, die möglicherweise konträr zueinander stehen, am selben Tag veröffentlicht werden können, was ein einheitliches Image und Botschaftenmanagement erschwert.

Dennoch sind sich die Experten einig, dass politische Protagonisten eine wichtige Rolle im Vermittlungsprozess spielen. Eine Expertin schätzt die Verbindung von Themen und Personen für die Vermittlung in der heutigen Medienstruktur für unerlässlich ein. Die politische Spitze sei der unmittelbare Hebel, Themen zu setzen und zu transportieren. Werden die beiden Aussagen in Verbindung gesetzt, ergibt sich ein schwieriges Bild: Zum einen sind politische Hauptakteure kein Bestandteil der Kommunikationsstrategie im Willy-Brandt-Haus, aber zum anderen benötigt man grundsätzlich Personen, um Themen zu vermitteln, die in diesem Fall jedoch nicht einbezogen werden.

Zwei zentrale Herausforderungen sehen die Experten in der aktuellen Medienlandschaft. Zum einen hat sie sich heterogenisiert. Soziale Netzwerke, unterschiedliche Internetzeitungen, Zeitschriften, Magazine, Tageszeitungen, diverse Internet- und Fernsehkanäle stehen den Nutzern zur Verfügung, um sich zu informieren. Diese Fülle an unterschiedlichen Kanälen folgt zudem jeweils einer anderen Logik, so dass eine Botschaft mehrfach aufbereitet werden muss, um zielgruppenspezifisch ansprechend zu sein.<sup>74</sup>

Die zweite Herausforderung ist das veränderte Nutzerverhalten. Der Medienkonsum der Nutzer ist, laut einer Expertin, eher interessengetrieben. Für sie steht fest, dass die Zeiten, in denen jeder eine Tageszeitung abonniert und jeden Abend die Tagesschau geschaut hat, vorbei sind. Es gäbe eine Tendenz dazu, sich nur noch über Themen zu informieren, die einen persönlich interessieren. Interessiert sich der Wähler jedoch nicht für Politik, wird es zunehmend schwieriger für Parteien, ihre Inhalte und Botschaften der jeweiligen Person zu vermitteln und Anknüpfungspunkte zu finden.

Auf das neue Nutzerverhalten versucht die SPD über ihre Mitglieder zu reagieren. Ziel ist es, z.B. bei Facebook Botschaften für Mitglieder so attraktiv zu gestalten, dass diese damit interagieren, wie z.B. teilen, liken oder kommentieren, um so die Reichweite des Postings zu erhöhen und mit der Botschaft in den Nicht-Mitgliederbereich mit der Botschaft durchzudringen.

Damit spielen bei der Vermittlung, laut Experten, drei Personengruppen eine wichtige Rolle: die Mitglieder, das politische Personal und Journalisten.

Für alle Experten steht fest, dass die Mitglieder die vertrauensvollsten Repräsentanten der Partei sind und damit auch am glaubwürdigsten die Inhalte und Botschaften der Partei vermitteln können. Sie, so formuliert es ein Experte, seien im Idealfall der direkte An-

---

<sup>74</sup> Eine Pressemitteilung zu verschicken, ist ein adäquates Mittel, um Journalisten, die z.B. für Zeitungen, für das Radio oder das Fernsehen arbeiten, zu informieren. Aber das Posten einer Pressemitteilung bei Facebook ist nicht zielführend, so dass jedes Medium eine andere Art der Aufbereitung der Inhalte benötigt.

sprechpartner für die Wähler. Damit sind Mitglieder, so der Experte weiter, qualitativ wichtiger für den Vermittlungsprozess als andere Akteure. Diesen Aspekt hat die SPD versucht auch durch die persönlichen Hausbesuche<sup>75</sup> zu verstärken, um deutlich zu machen, dass die SPD ansprechbar und in der Gesellschaft verwurzelt ist. Die Stärkung des direkten Dialogs soll die Wähler wieder an die SPD binden, Nähe herstellen und damit Sympathie aufgebaut werden<sup>76</sup>.

Da Mitglieder als Botschafter eingesetzt werden, funktionieren die Flyer bei der SPD auch eher nach der Mitgliederlogik. Eine Expertin stellt fest, dass, nur wenn der Flyer das Mitglied überzeugt, sich das Mitglied mit dem Flyer auf die Straße begibt und für die Botschaft/Inhalt kämpft und diese weiterträgt. Diese Aussage macht deutlich, dass wenn Mitglieder als erfolgreiche Markenbotschafter eingesetzt werden sollen, die interne Kommunikation zwischen Mitgliedern und Partei(elite) eine wichtige Rolle spielt und diese auch intakt sein muss. Die Mitglieder der SPD müssen demnach zuerst von den Inhalten überzeugt werden, damit sie dann als Botschafter fungieren können. Auch deshalb, so eine Expertin, sei die Mitgliederbetreuung und Motivation sehr zeitaufwändig.

Die interne Kommunikation läuft dabei am meisten über den Mailkontakt, aber auch über die Parteizeitung „Vorwärts“. Auch Onlinemedien werden bei der internen Kommunikation eingesetzt. Besonderen Wert legt eine Expertin darauf, dass Orte für die interne Kommunikation gefunden und etabliert werden müssten. So seien Parteitage, bestimmte Veranstaltungsformate sowie wichtige organisationspolitische Gremien, wie die Unterbezirkskonferenzen wichtige Orte des Dialogs und Austauschs und damit auch für die interne Kommunikation bedeutsam.

Was passiert, wenn diese Orte fehlen, beschreiben die Experten anhand der Agendapolitik unter Gerhard Schröder. Die Entscheidung für die Arbeitsmarktreform sei in einem kleinen Kreis getroffen worden und wäre als Top-Down-Entscheidung auch kommuniziert worden. Die Mitglieder wurden vor vollendete Tatsachen gestellt. Die daran anschließende Kommunikation hatte nur noch einen nachsorgenden Aspekt und konnte kaum noch kommunikativ aufgefangen werden.

---

<sup>75</sup> Die SPD hat im Bundestagswahlkampf 2013 vermehrt auf den Tür-zu-Tür-Wahlkampf gesetzt. Dabei sollten die Mitglieder und Kandidatinnen und Kandidaten den direkten Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürger an der Haustür suchen. Dabei ging es nicht darum, sie an der Haustür von Inhalten zu überzeugen, sondern nur einen kurzen Kontakt herzustellen. Meist wurde ein Flyer des Kandidaten/der Kandidatin oder einen Flyer zu einer Veranstaltung übergeben. Ziel war es, möglichst viele Kontakte zu haben, um auf die SPD hinzuweisen. Damit ist diese Wahlkampfaktion nicht inhaltlich geprägt, sondern eine reine Kontaktpflege.

<sup>76</sup> Die Sympathie, die der Wähler dem Mitglied gegenüber hat, soll so auf die Partei übertragen werden. Eine Expertin bringt es mit einem Beispiel auf den Punkt: „Das ist der Otto. Der ist mein Trainer, super und auch in der SPD.“

Auch deshalb ist das Einsetzen von Mitgliedern als Botschafter nicht immer risikofrei. Sie verfolgen oftmals eine andere Logik als die Parteiliten und können dadurch eine Marke schwächen. Können die beiden Logiken kommunikativ nicht zur Übereinstimmung gebracht werden, führt dies zu einer Image-Lücke, die kaum geschlossen werden kann.

Ziel müsse es deshalb laut einer Expertin sein, eine vorsorgende Kommunikation innerhalb der Organisation zu betreiben. Zentral wäre dabei, rechtzeitig zu informieren, wo Probleme auftauchen könnten oder wo Kompromisse gemacht werden müssen. Eine zeitnahe und vorsorgende Kommunikation sieht die Expertin als Mittel gegen die Politikverdrossenheit bei Mitgliedern.

Doch nicht nur einfache Mitglieder, auch das Spitzenpersonal kann als Botschafter fungieren. Die politische Spitze ist der unmittelbare Hebel, Themen zu setzen und zu transportieren, so die Experten der SPD. Werden Themen mit Personen verbunden, kann dies ein weiteres Kriterium für den Erfolg einer Marke auf dem Wählermarkt sein. Dabei fällt auf, dass die SPD es in den vergangenen Wahlkämpfen nicht geschafft hat, ihre Themen mit ihrem Spitzenkandidaten zu verbinden. Auch der Versuch Martin Schulz mit dem Thema „Soziale Gerechtigkeit“ in Verbindung zu setzen, hat letzten Endes nicht funktioniert. Auch bei Peer Steinbrück 2013 war eine kommunikative Lücke zwischen Spitzenkandidat und dem Spitzenthema „Das Wir entscheidet“ vorhanden. Dies wird auch von den verschiedenen Experten der SPD so gesehen.

Gerade die SPD als große Mitgliederorganisation, deren Struktur sich durch ihre Fraktionierung kennzeichnet und oftmals eher einer „lose verkoppelten Anarchie“ gleicht, hat es schwer, eine stringente und in sich konsistente und langfristig angelegte Kommunikation aufzubauen, so ein Experte. Dies zeigt sich schon daran, dass die Agenda von der Generalsekretärin als Chefin des Hauses bestimmt wird und das losgelöst von anderen Akteuren, wie z.B. dem damaligen Parteivorsitzenden Sigmar Gabriel, so eine Expertin.

Zwar gibt es jeden Tag eine Morgenlage mit der Generalsekretärin, der Pressestelle und der Mitgliederkommunikation, in der die jeweilige Botschaft festgelegt wird, jedoch gibt es eben kein starkes Machtzentrum, in dem die wichtigsten Entscheidungen mit den strategisch wichtigsten Akteuren getroffen werden. Ein langfristiges Agenda-Setting ist deshalb auch kaum möglich, da eine einheitliche Kommunikationslinie über die Kanäle zu transportieren, relativ schwierig erscheint. Es gibt viele Stimmen, die kommunizieren, aber jedoch nicht dasselbe sagen. Man könnte dieses Verhalten auch das „Anti-Chor-Konzept“ nennen.

Dieses „Anti-Chor-Verhalten“ hat zudem das Resultat, dass die SPD als „zerstrittener Haufen“ vom Wähler wahrgenommen wird, so eine Expertin. Auch deshalb haben möglicherweise nur 48 Prozent der befragten Wähler Vertrauen zur SPD. Als seriös schätzen sie nur 21 Prozent der befragten Wähler ein. Dafür erreicht die SPD beim Begriff „Abenteuer“ einen Spitzenwert von 78 Prozent. Auch der Begriff „Spaß“ wird mit der SPD verbunden – immerhin 78 Prozent weisen diesen Begriff den Sozialdemokraten zu. Dass dies die SPD in der öffentlichen Wahrnehmung schwächt, zeigt dann auch die Bewertung der Wähler, für wie durchsetzungsstark sie die SPD halten. Nur 8 Prozent der Wähler sagen, dass die SPD durchsetzungsstark sei. Und auch beim Thema „Stärke“ ist die SPD mit 14 Prozent nur knapp zweistellig.

Auch bei der Mediennutzung der Wähler steht die SPD vor Problemen. Die Experten stellen fest, dass die Medienlandschaft heterogener geworden ist. Die Vielfalt der verschiedenen Medienangebote führt auch zu einem neuen Nutzerverhalten, das nicht von objektiven Nachrichtenwerten bestimmt wird, sondern interessengetrieben ist. Die Leitmedien, wie Tageszeitungen, Wochenmagazine oder die Tagesschau verlieren an Einfluss. Es ist nicht mehr normal, dass die Wähler eines der Medien konsumieren. Vielmehr kristallisiert sich heraus, dass sich die Wähler innerhalb ihres Interesses bewegen und nur noch in diesem Bereich Informationen bekommen. Interessiert sich z.B. ein Wähler hauptsächlich für Sport, wird er Sportseiten einer Zeitung abonnieren, aber eben nicht mehr die komplette Zeitung. Damit haben die Konsumenten eine selektive Wahrnehmung und für Parteien wird es immer schwieriger in die Interessensblase der Wähler zu gelangen, so die Experten.

Betrachtet man nun die Angaben der befragten Wähler kann festgestellt werden, dass die Zeitungen immer noch Hauptinformationsmedium sind.

Tabelle 3: Mediennutzung nach Alter

Mediennutzung	18 - 40 Jahre	41 - 62 Jahre	über 63 Jahre
Internet (zum Beispiel Nachrichtenportale, Homepages usw.)	60 %	27%	15%
Soziale Medien (facebook, twitter, usw.)	4%	2%	1%
Fernsehen (Talk-Shows, Nachrichten, usw.)	12%	23%	25%
Radio	5%	5%	8%
Plakate, Flyer	0%	0%	0%
Zeitung (Tages-/Wochenzeitungen)	19%	43%	51%
Sonstiges	1%	0%	1%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Nur in der Alterskohorte der 18 bis 40-jährigen hat die Internetnutzung einen höheren Wert, allerdings stehen auch hier Nachrichtenportale und Homepages weit vor den sozialen Medien als Informationskanal, so dass auch hier festgestellt werden kann, dass sich zwar auch die 18 bis 40-jährigen über Zeitungen informieren, jedoch eben eher digital als analog.

Tabelle 4: Mediennutzung nach Interesse an Politik

Mediennutzung/Interesse an Politik	Sehr stark	Ziemlich stark	Mittelmäßig/ weniger stark/ überhaupt nicht
Internet (zum Beispiel Nachrichtenportale, Homepages usw.)	39%	34%	27%
Soziale Medien (facebook, twitter, usw.)	5%	0%	2%
Fernsehen (Talk-Shows, Nachrichten, usw.)	13%	19%	32%
Radio	5%	6%	8%
Plakate, Flyer	0%	0%	0%
Zeitung (Tages-/Wochenzeitungen)	39%	40%	32%
Sonstiges	1%	0%	0%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Wird das Interesse mit dem Mediennutzungsverhalten zusammen betrachtet, kann auch hier gesagt werden, dass Zeitungen die Hauptinformationsmedien sind. Selbst für diejenigen, die sich nicht oder kaum für Politik interessieren, haben die Zeitungen denselben Stellenwert wie das Fernsehen.

Geht man nun noch mehr ins Detail und betrachtet das Mediennutzungsverhalten bei SPD-Wählern zeigt sich folgendes Bild:

Tabelle 5: Mediennutzung SPD-Wähler

Mediennutzung	SPD
Internet (zum Beispiel Nachrichtenportale, Homepages usw.)	31%
Soziale Medien (facebook, twitter, usw.)	3%
Fernsehen (Talk-Shows, Nachrichten, usw.)	19%
Radio	8%
Plakate, Flyer	0%
Zeitung (Tages-/Wochenzeitungen)	39%
Sonstiges	0%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Auch hier liegt die Zeitung als Hauptinformationsmedium mit 39 Prozent vorne, gefolgt von der digitalen Version mit 31 Prozent. 19 Prozent informieren sich über das Fernsehen über Politik.

Demnach ist die Einschätzung der Experten, dass die vielfältige Medienlandschaft die Kommunikation erschwert, in Frage zu stellen. Immerhin gibt es klare Tendenzen, wie und wo sich die Wähler über Politik informieren. Zwar stellen die Experten fest, dass Social Media wichtiger geworden ist, allerdings sieht eine Expertin das klassische Plakat immer noch als ein wichtiges Kommunikationsmedium an. Betrachtet man die Werte, die die Wähler und auch Mitglieder den Plakaten als Informationsquelle zuweisen, muss diese Ansicht als fraglich betrachtet werden. Als Erfolgsgarant bei allen Medien sind die nutzeradäquate Ausrichtung sowie die zielgruppenspezifische Sprache genannt worden.

Tabelle 6: Mediennutzung SPD-Mitglieder

Mitglieder/Mediennutzung	SPD 5 – 10 Jahre	SPD 11 – 20 Jahre	SPD über 20 Jahre
Internet (zum Beispiel Nachrichtenportale, Homepages usw.)	51%	30%	18%
Soziale Medien (facebook, twitter, usw.)	8%	0%	1%
Fernsehen (Talk-Shows, Nachrichten, usw.)	11%	18%	26%
Radio	4%	8%	12%
Plakate, Flyer	0%	0%	0%
Zeitung (Tages-/Wochenzeitungen)	26%	45%	44%
Sonstiges	0%	0%	0%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## CDU

Für die CDU spielen Mitglieder im Vermittlungsprozess eine große Rolle. Die Mitgliederorganisation wird von den Experten als ein System der kommunizierenden Röhren beschrieben, das wie ein lebender Organismus funktioniert. Ein Experte beschreibt diesen Prozess so, dass irgendjemand immer mit irgendjemanden spricht, Informationen konstant hin und her fließen und das dann zu einem Willensbildungsprozess kondensiert, bei dem am Ende der größtmögliche Konsens steht.

Ein anderer Experte beschreibt die Mitglieder auch als besten Transmissionsriemen. Natürlich, so die Experten weiter, seien die Sozialen Netzwerk, Fernsehen und auch die Werbekampagne wichtig für eine erfolgreiche Kommunikation, allerdings seien die besten Werber immer noch die Mitglieder vor Ort, die mit den Bürgerinnen und Bürger direkt sprechen. Diese Kommunikation und Vermittlung habe die höchste Glaubwürdigkeitskompetenz. Vor allem wenn die CDU-Mitglieder nicht nur auf der Straße für die CDU werben würden, sondern auch innerhalb ihres Freundes-, Bekannten- und Kollegenkreises für die Inhalte und Werte der CDU eintreten. Dies, so ein Experte weiter, muss nicht immer offensiv gemacht werden, sondern kann auch subtiles bzw. indirektes Werben durch bestimmte Verhaltensweisen sein, auch dies hätte eine große Wirkung. Mitglieder sind damit, so der Experte weiter, für die Verankerung von CDU-Positionen enorm wichtig, auch bzw. gerade außerhalb von Wahlkampfzeiten. Kommunizieren Mitglieder auch während der wahlkampffreien Zeit mit Wählern, wirken sie glaubwürdig in ihre Gruppen hinein und das meist besser, so ein Experte, als das eine zentral gesteuerte Kommunikation je tun könnte.

Genau wie bei der SPD wird die Heterogenisierung der Medienlandschaft als eine Herausforderung bei der Botschaften-Kommunikation gesehen. Bei der Vielfalt der Medien stellen die Experten fest, wäre es schwierig überhaupt noch mit Themen durchzudringen und Botschaften zu platzieren. Mit der Vielfalt geht für die Konsumenten zudem ein Zeitproblem einher: Je mehr Möglichkeiten es gibt, sich zu informieren, umso weniger Zeit bleibt für das einzelne Medium übrig. Dadurch wird auch die Zeit für eine fundierte Politikvermittlung immer geringer, so dass im Grunde nur noch zugespitzte und kurze Botschaften bei den Wählern ankommen.

Ein weiterer Faktor bei der Vermittlung ist das Budget der Parteien. Egal, ob die Vermittlung über Mitglieder oder über Medienkanäle oder über gekaufte Werbung läuft, sie kostet immer finanzielle Ressourcen. Und die Budgets, so ein Experte, seien seit dem Jahr 2000 bei der CDU nicht gewachsen.

Trotz der oben beschriebenen Probleme, wie Zeit- oder Geldmangel, ist es für eine eindeutige Markenpositionierung wichtig, die Kernbotschaften stringent, schlüssig und auch in Verbindung der Markenkernwerte zu transportieren.

Als ein Beispiel einer guten Kommunikation in die Mitgliederbasis hinein, wird die Abschaffung der Wehrpflicht von den Experten genannt. Als der damalige Verteidigungsminister, Karl-Theodor zu Guttenberg, den Vorschlag machte, die Wehrpflicht abzuschaffen, stieß dies in der Mitgliedschaft auf Widerstand. Für einige der Mitglieder, so der Experte, stand fest, dass die CDU mit der Abschaffung der Wehrpflicht, einen für die Partei relevante Baustein über Bord werfen würde. Durch eine konsequente Kommunikation, die auf ihre Kernwerte fußte, konnte die CDU ihre Mitglieder nach langen Diskussionen davon überzeugen, dass dies der richtige Schritt sei.

Einer der Experten nannte drei Kriterien für die erfolgreiche Kommunikation: Als erstes war es wichtig, den Mitgliedern zuzuhören und ihre Bedenken ernst zu nehmen. Das zweite Kriterium war eine Argumentationslinie, die auf ihren Grundwerten basierte, zu entwerfen und eine klare Sprache zu verwenden. Und das dritte Kriterium war die Zeit, die sich genommen wurde, um die komplexe Veränderung zu kommunizieren.

Dass Kommunikation und Sprache und damit auch die Verständlichkeit der Botschaft eine wichtige Rolle bei der Vermittlung spielen, hat die CDU erkannt. Auch deshalb haben sie beim Schreibprozess des Wahlprogramms darauf geachtet, dass eine klare und einfache Sprache genutzt wurde. Beim Hohenheim-Ranking, das die Verständlichkeit von Wahlprogrammen misst, haben sie sich steigern können und hatten das unter den deutschen Parteiprogrammen am verständlichste Wahlprogramm.

Diese Strategie setzte die CDU auch bei ihren Plakaten um. So testeten sie verschiedene Begriffe, Slogans und Aussagen in Fokusgruppen auf ihre Verständlichkeit. Damit wird deutlich, dass die CDU erkannt hat, dass ihre Marke durch eine klare und verständliche Sprache und Kommunikation gestärkt wird.

Die Mediennutzung der CDU-Mitglieder ist ähnlich wie die der SPD-Anhänger. So informieren sich 33 Prozent der Mitglieder über digitale Nachrichtenportale und Websites, 42 Prozent nutzen immer noch Zeitungen, um sich zu informieren.

Tabelle 7: Mediennutzung CDU-Wähler

Wähler Mediennutzung	CDU
Internet (zum Beispiel Nachrichtenportale, Homepages usw.)	33%
Soziale Medien (facebook, twitter, usw.)	3%
Fernsehen (Talk-Shows, Nachrichten, usw.)	18%
Radio	4%
Plakate, Flyer	0%
Zeitung (Tages-/Wochenzeitungen)	42%
Sonstiges	0%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Auch bei den Mitgliederkohorten kann ein ähnliches Bild festgestellt werden. Die beiden ersten Kohorten nutzen meist digitale Quellen, um sich zu informieren. 64 Prozent der Mitglieder, die über 20 Jahre in der CDU sind, nutzen analoge Informationsquelle, wie Zeitungen.

Tabelle 8: Mediennutzung CDU-Mitglieder

Mitgliedschaft in Jahren	CDU 5 – 10 Jahre	CDU 11 – 20 Jahre	CDU über 20 Jahre
Internet (zum Beispiel Nachrichtenportale, Homepages usw.)	52%	35%	16%
Soziale Medien (facebook, twitter, usw.)	5%	0%	3%
Fernsehen (Talk-Shows, Nachrichten, usw.)	17%	16%	14%
Radio	2%	7%	3%
Plakate, Flyer	0%	0%	0%
Zeitung (Tages-/Wochenzeitungen)	22%	40%	64%
Sonstiges	1%	2%	0%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Die CDU-Kommunikation ist stringent und zentral aufgebaut. Durch den gezielten Einsatz von klarer und einfacher Sprache, haben sie ihre Marke gestärkt, indem sie für den Wähler verständliche Botschaften entwickelt haben. Dies schlägt sich auch in den Werten, die mit der CDU verbunden werden, nieder. So sagen 79 Prozent der befragten Wähler, dass die CDU Seriosität ausstrahlt. 92 Prozent der befragten Wähler sehen die CDU als durchsetzungsstark an, 86 Prozent sind der Meinung, dass die CDU generell Stärke ausstrahlt und immerhin noch 52 Prozent sind der Überzeugung, dass man der CDU vertrauen kann. Diese Werte sind natürlich nicht nur die Folge der einheitlichen Kommunika-

tion, aber ein Großteil der Geschlossenheit der CDU – auch in ihrer Kommunikationsweise – fördert dieses Ergebnis sicherlich.

Die CDU setzt Mitglieder gezielt als Werber ein und benennt dies auch so. Damit sind sich die Experten einig, dass Parteien für ihre Inhalte werben müssen und dies über direkte Kontakte am besten funktioniert. Auch deshalb sind für die Experten die Mitglieder ein wichtiger Bestandteil von Volksparteien. Der Austausch zwischen Mitgliedern und der Bevölkerung ist der Garant für eine erfolgreiche Volkspartei, so ein Experte. Nur durch den stetigen Informationsaustausch zwischen Gesellschaft, Mitgliedern und Elite können Themen von der Parteilite aufgenommen werden und später wieder durch die Mitglieder vor Ort vermittelt werden.

Einen weiteren wichtigen Aspekt der mitgliedervermittelten Inhalte sehen die Experten in der hohen Glaubwürdigkeit. Ein einfaches Mitglied besitzt häufiger eine höhere Glaubwürdigkeit und ein größeres Vertrauen bei den Bürgerinnen und Bürger als Politiker. Die Experten sehen deshalb Mitglieder als ihr bestes Kapital an und folgen der Logik des Relationship-Marketings.

Anhand von Fokusgruppen testen sie unterschiedliche Begriffe ab, die besonders mit der CDU assoziiert werden. Die Begriffe versuchen sie verstärkt in ihre Kommunikation einzubauen, um so zum einen die Erwartungen der Wähler zu erfüllen und zum anderen ihr Profil zu stärken. Dieses Vorgehen zeigt, dass die CDU ihre Kommunikation strategisch plant und wählerorientiert vorgeht. Dabei geht die CDU jedoch auch werteorientiert vor, indem sie nur ihre Kernbegriffe abtestet. Begriffe, die klassischerweise der SPD zugeordnet werden, vermeiden sie, zu nutzen oder gar umzudeuten, da sie der festen Überzeugung sind, dass man nur erfolgreich sein kann, wenn eine Partei in ihren eigenen Themen/Wertefeld agiert. Werden die Themen und Werte der anderen Partei genutzt, stärkt dies immer den politischen Gegner und schwächt die eigene Marke.

### **Zusammenfassung Parteien als strategische Akteure**

Die beiden Volksparteien versuchen durch unterschiedliche Maßnahmen, die teilweise strategisch geplant sind, ihre Attraktivität auf dem Wählermarkt zu steigern.

Dabei ist festzustellen, dass die CDU durch ihre geklärte Machtfrage, ihr strategisches Zentrum und ihr Personal, das über eine längere Zeit ihre Parteiämter ausübt als bei der SPD, strategischer und langfristiger planen kann als die Sozialdemokraten. Parteien können, wenn sie sich in den zentralen Machtfragen einig sind und damit auch ein strategisches Zentrum haben, langfristig strategisch agieren.

Die SPD konnte aufgrund der ungeklärten Machtfragen, der weniger zentralistisch organisierten Struktur sowie durch den häufigen Personalwechsel, keine langfristige Strategie etablieren bzw. hat durch Führungswechsel häufig einen inhaltlich inkonsistenten Kurs verfolgt. Das alles erschwert eine einheitliche Markenausrichtung und führt auch zur Schwächung der Marke, was anhand der Werte, die die SPD im Bereich „Stärke“, „Vertrauen“ und „Durchsetzungsfähigkeit“ erreicht, verdeutlicht wird.

Die CDU hingegen kann in den oben genannten Begriffen eine hohe Zustimmung verzeichnen. Das hat sicherlich auch mit der langen Kanzlerschaft von Angela Merkel und dem damit verbundenen kommunikativen Monopol zu tun. Auch die CDU-Parteizentrale kommuniziert abgestimmt mit dem Kanzleramt bzw. durch Angela Merkel als Parteivorsitzende und Kanzlerin die Positionen, so dass die CDU Spitzenwerte im Bereich „Stärke“, „Vertrauen“ und „Durchsetzungsfähigkeit“ erreicht.

## **SPD und CDU – Same same or still different?!?**

Dass CDU und SPD noch Volksparteien sind und sich als strategische Akteure positionieren können, wurde in dem vorhergehenden Kapitel dargelegt. Aber werden sie auch als Marke wahrgenommen bzw. haben sie noch einen unterscheidbaren Markenkern? Dies soll nun geklärt werden.

Dabei geben die interviewten Parteiexperten unterschiedliche Antworten. Und auch die Ergebnisse aus der Befragung der Wähler und Mitglieder zeigen interessante Punkte auf, inwieweit beide Anspruchsgruppen - Wähler und Mitglieder - die beiden Volksparteien noch unterscheiden können und welches Bild sie von den Parteien haben.

Insgesamt haben 212 Wähler, 198 CDU-Mitglieder und 172 SPD-Mitglieder an dieser Online-Umfrage teilgenommen. Im Folgenden sollen nun die Ergebnisse aus den Interviews und der Umfrage analysiert und dargestellt werden.

### **Parteien als Marke**

Können Parteien Markenstatus besitzen? Diese Frage beantworten die befragten Experten der Parteien ganz unterschiedlich. Während bei der SPD drei der vier Expertinnen und Experten ein Problem mit einer Markenkonzepion bei Parteien haben, sind die Experten der CDU mehrheitlich positiv gegenüber einer Markenkonzepion gestimmt. Lediglich ein Experte der CDU sieht den Markenbegriff eher skeptisch. Auch hier stehen ähnliche Bedenken wie bei einer der SPD-Experten im Vordergrund. Sie sind der Meinung, dass eine Partei anderen Regeln folgt als „normale“ Marken.

Für die SPD-Expertin steht fest, dass Parteien sich in ihrer Funktionsweise von Marken, wie z.B. Mercedes Benz unterscheiden. Als Kriterium für diese Aussage nennt sie vor allem die Rahmenbedingungen, denen Parteien unterworfen sind. Diese seien im politischen Bereich wesentlich fragiler und unterlägen einer größeren Volatilität. Sie können sich plötzlich ändern, da häufig unerwartet andere Dinge im Vordergrund stünden, die nicht beeinflusst werden könnten, aber auf die reagiert werden müsse. Zudem, so die Expertin weiter, sei Politik für sie mehr als Markenkommunikation. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal sieht die Expertin auch im Produkt.

Der CDU-Experte, der den Markenbegriff kritisch sieht, findet den Begriff Kompetenzzuschreibung passender für Parteien. Ein Problem in der Markenkonzepion sieht er darin, dass viele der Käufer (Wähler) auch gleichzeitig Produktgestalter durch ihre Mitgliedschaft in einer Partei seien.

Diese Feststellung zeigt, dass ein politisches Markenverständnis eine höhere Komplexität der Konstruktion des Fremd- und Selbstbildes bedeutet. Das Fremdbild einer Partei muss deshalb in ein externes und internes Fremdbild unterteilt werden, wobei das interne Fremdbild aufgrund der Doppelrolle der Mitglieder gleichzeitig als Wähler eine Art Zwitterrolle einnimmt.

Die anderen CDU-Experten sind sich hingegen einig, dass Parteien Markenstatus besitzen können und dies auch einen Vorteil für Parteien bringt. Wird die Marke stringent geführt, kann dadurch der Erfolg langfristig garantiert werden. Allerdings, so die Experten weiter, muss unter anderem immer der Bezug zu den Grundwerten hergestellt werden, um so ein einheitliches Bild zu vertreten und das Profil zu schärfen.

## **Erfolgsfaktoren**

Was macht eine Parteimarke erfolgreich? Die Experten nennen hier vier Faktoren, die für den Erfolg einer Marke wichtig sind.

### **Faktor 1: Glaubwürdigkeit und Vertrauen**

Glaubwürdigkeit, darin sind sich alle Experten einig, ist eines der wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Markenpositionierung. Nur wer glaubwürdig seine Politik vertritt, das Politikversprechen umsetzt und im letzten Schritt die politischen Inhalte vermitteln kann, hat hohe Chancen erfolgreich zu sein. Damit hängt die Glaubwürdigkeit einer Parteimarke eng von dem gegebenen Leistungsversprechen ab. Wird die Leistung tatsächlich erbracht, also z.B. versprochene Reformen angestoßen, steigert dies die Glaubwürdigkeit der Partei und damit auch das Vertrauen in die Parteimarke. Denn wer seine Leistungsversprechen eingelöst hat, also glaubwürdig seine Politik vertreten hat, dem kann auch zukünftig vertraut werden, was letztendlich zu einer Wiederwahl führen kann und damit auch die Erfolgchancen an einer Regierung beteiligt zu sein, erhöht.

### **Faktor 2: Lösungskompetenz**

Die Lösungskompetenz sehen besonders die CDU-Experten als einen weiteren Erfolgsfaktor an. Hier steht vor allem der Weg zur Lösung im Zentrum der Bewertung: Wie gehen Parteien mit Problemen um und wie finden sie adäquate Lösungen? Für die CDU-Experten steht fest, dass die CDU auch deshalb so erfolgreich sei, weil sie die Fähigkeit besäße, aus konträren Positionen basierend auf einem Wertefundament Politik zu gestalten und anhand dessen pragmatisch Lösungen zu finden. Damit wird deutlich, dass die CDU-Experten eine ruhige Abwicklung von Problemen als Erfolgsfaktor sehen, harte

Auseinandersetzungen, die in der Öffentlichkeit ein Bild der Zerstrittenheit vermitteln, sind damit ein hemmender Faktor, um eine Parteimarke erfolgreich zu führen. Dies sehen die Experten der Sozialdemokratie ähnlich - zumindest sind sie der Ansicht, dass die Partei interne Diskussionen um die beste Lösung, in der Öffentlichkeit als Zerrissenheit und eben nicht als Diskussionsoffenheit interpretiert werden. Auch sie sind der Meinung, dass das Bild der Geschlossenheit und Harmonie wichtig für eine starke Marke ist und dies über die Lösungskompetenz dargestellt wird.

### **Faktor 3: Weiterentwicklung der Marke auf Basis der Herkunft**

Woher kommen wir als Marke und wo wollen wir hin? Diese Fragen zu beantworten und dabei nicht in Stillstand zu verharren oder beliebig zu werden, nennen die CDU-Experten als weitere Erfolgsfaktoren. Die Weiterentwicklung der Parteimarke muss immer auf Grundlage der Markenherkunft stattfinden. Nur wenn die Weiterentwicklung im Wert Rahmen der Partei stattfindet, kann eine erfolgreiche Weiterentwicklung gelingen. Damit ist Veränderung für Parteimarken grundsätzlich nichts Negatives, sondern eine nötige Anpassungsleistung, um weiterhin attraktiv für Wähler zu sein. Allerdings, so ein CDU-Experte weiter, müssen diese Veränderungen so gesteuert sein, dass es nicht zu einem abrupten Wandel kommt. Die Kunst im Weiterentwickeln einer Parteimarke bestünde darin, trotz der Veränderung weiterhin das Vertrauen in die Marke und das Verständnis für den Markenkern zu erhalten. Die Fragestellungen mögen sich zwar ändern, die Basis bleibt jedoch. Damit ist ein weiteres Kriterium einer starken Marke Kontinuität, aber auch eine wertebasierte Anpassungsleistung an neue Herausforderungen.

### **Faktor 4: Verankerung innerhalb der Gesellschaft**

Ein weiteres wichtiges Kriterium für den Erfolg von Parteimarken sehen die SPD-Experten in der Verankerung innerhalb der Gesellschaft. Es geht darum, Trends und mögliche Probleme zu erfassen und rechtzeitig politische Lösungen anzubieten, um so attraktiv für die Wähler zu bleiben. Auch eigene Themen der Parteienagenda können durch die Vernetzung mit gesellschaftlichen Akteuren erfolgreich in die Gesellschaft überführt werden.

Auch die CDU-Experten sehen die gesellschaftliche Verankerung als einen Erfolgsfaktor an, allerdings sehen sie auch hier eine Herausforderung für die Parteiorganisation. Parteien sind Organisationen, die nur langsam Veränderungen aufnehmen bzw. annehmen. Vor allem auch inhaltliche Veränderungen, die als Anpassungsleistung nötig sind, benötigen einen langen Vorlauf, um auch die Parteimitglieder mitzunehmen. Als Beispiel wurde hier die Abschaffung der Wehrpflicht genannt. In der Gesellschaft war die Abschaffung der Wehrpflicht nicht strittig, innerhalb der Parteimitgliedschaft der CDU jedoch schon.

## **Worst Case für Parteimarken - Der abrupte Wandel**

Was passiert, wenn die Erfolgsfaktoren nicht eingehalten werden, kann anhand der Agenda-Politik Gerhard Schröders dargestellt werden. Als worst case für eine Parteimärke bezeichnen die SPD-Experten die Agenda-Politik. Als der damalige Kanzler und Parteichef der Sozialdemokraten, Gerhard Schröder, eine Arbeitsmarktreform einforderte, war dies erst einmal ein logischer Schluss für eine sozialdemokratisch geführte Regierung. Immerhin haben die Sozialdemokraten die Wahlkämpfe 1998 und 2002 auf soziale Themen aufgebaut und sich als Gegenpart zur „kalten“ und unsozialen Politik der CDU dargestellt. Der Plan hinter der Agenda 2010-Reform war eine Weiterentwicklung der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik, um den Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt Rechnung zu tragen. Allerdings wurde die Reform in den relevanten Zielgruppen der Sozialdemokraten und auch in deren Mitgliedschaft als Bruch mit ihrem Markenkernwert (soziale) Gerechtigkeit bewertet.

Damit brachen die Sozialdemokraten mit einem ihrer zentralen Leistungsversprechen, nämlich für soziale Sicherheit und Gerechtigkeit für Benachteiligte zu sorgen. Was als konsequente Weiterentwicklung gedacht war, verletzte ihren Markenkern nachhaltig, so dass die Sozialdemokraten im Umfeld des Wertes „soziale Gerechtigkeit“ bei der externen Anspruchsgruppe keine Glaubwürdigkeit mehr besaßen und Vertrauen in die Parteimärke verloren gegangen ist. Zudem war die Reform eine Top-Down-Entscheidung. Die Parteiorganisation konnte sich den gesellschaftlichen Entwicklungen nicht so schnell anpassen und keinen Weg finden, die Reform in die Partei zu vermitteln, so dass auch in der internen Anspruchsgruppe Vertrauen verloren gegangen ist.

Dieses Beispiel zeigt, was passiert, wenn keiner der Erfolgsfaktoren, die von den Experten genannt wurden, befolgt werden. Die Experten der SPD sind sich einig, dass aufgrund der Fehleinschätzung bis heute der Vertrauensverlust nachwirkt und damit der Partei(märke) ein starker Schaden zugefügt worden ist.

Was der SPD mit der Agenda-Politik widerfahren ist, könnte auch der CDU und CSU im Bereich Sicherheitspolitik durch den Asylstreit passieren. Auf dem Höhepunkt der Flüchtlingsbewegung 2015 und der „Anweisung“ Angela Merkels, die Grenzen zu öffnen, schwelt ein Konflikt innerhalb der Unionsgemeinschaft. Dieser Konflikt offenbarte sich mit Seehofers "Masterplan Migration" und der harten Auseinandersetzung zwischen der CSU und CDU. Der Vorwurf lautete, dass die CDU die Sicherheit in Deutschland nicht mehr gewährleisten könnte, da es den „unkontrollierten Zuzug von illegalen Migranten“ gäbe.

## Einordnung in das links-rechts Parteiensystemschemata

Im folgenden Abschnitt soll anhand der Ergebnisse der Online-Umfrage die These überprüft werden, dass Wähler die Volksparteien aufgrund ihrer Mittepositionierung nicht mehr unterscheiden können. Dass Wähler Parteien noch unterscheiden bzw. sie einem politischen Lager zuordnen können, wird häufig in Frage gestellt. Um jedoch erfolgreich als Marke agieren zu können, ist eine zentrale Voraussetzung, unterscheidbar von anderen Marken zu sein. Deshalb wurde im ersten Schritt der Umfragen gefragt, wie die Wähler und Mitglieder SPD und CDU in das Parteiensystem einordnen.

### Einordnung der Mitglieder und Wähler

Die Ergebnisse zeigen ein eindeutiges Bild. Wähler und Mitglieder können die beiden deutschen Volksparteien in das Parteiensystem einordnen.

Tabelle 9: Einordnung der SPD in das Parteiensystem

Partei SPD	Wo würden Sie die Parteien in einem links-rechts Schema inhaltlich einordnen?	Total	SPD Wähler	CDU Wähler	SPD Mitglieder	CDU Mitglieder
	links	7%	3%	7%	4%	13%
	eher links	56%	62%	65%	67%	63%
	Mitte	33%	32%	25%	26%	21%
	eher rechts	1%	0%	1%	1%	1%
	rechts	0%	0%	0%	0%	0%
	Man kann die Parteien nicht einordnen	3%	2%	2%	4%	2%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Die SPD wird insgesamt von allen Befragten "eher links" im Parteiensystem verortet. 56 Prozent der Befragten sehen die SPD als eher linke Partei an. Nur ca. ein Drittel der Befragten ordnen die SPD in der Mitte ein und nur 7 Prozent sehen sie als linke Partei. Nur 3 Prozent der Befragten kann die SPD überhaupt nicht in das Parteiensystem einordnen. Werden die SPD-Wähler und Mitglieder getrennt betrachtet, ergibt sich auch hier ein einheitliches und deutliches Bild. Beide Gruppen ordnen die SPD eher links ein. Dabei ist der Zustimmungswert bei der Frage, ob die SPD eher links thematisch einzuordnen ist, bei den SPD-Mitglieder mit 67 Prozent fünf Prozentpunkte höher als bei den SPD-Wählern. Bei der Frage, ob sie eher der Mitte zuzuordnen sei, sind 32 Prozent der SPD-Wähler der Meinung, dass dies so ist und 26 Prozent der SPD-Mitglieder stimmen bei dieser Aussage zu.

Auch die CDU-Wähler und Mitglieder sind der Meinung, dass die SPD eher eine links einzuordnende Partei sei. Mit 65 Prozent bei den CDU-Wählern und 63 Prozent bei den CDU-Mitgliedern zeigt sich auch hier ein deutliches und homogenes Bild von der SPD und ihrer Positionierung im links-rechts Schema.

Es wird deutlich, dass die SPD von ihren Wählern und Mitgliedern als eher linke Partei eingeschätzt wird und das bei einem nahezu identischen Wert. Zudem können auch die Wähler und Mitglieder der zweiten Volkspartei eine klare Einordnung der SPD im Parteiensystem vornehmen. Deshalb kann festgehalten werden, dass die SPD ein eher linkes Image zugewiesen bekommt und dies auch von ihrer Zielgruppe wahrgenommen werden kann.

Tabelle 10: Einordnung der CDU in das Parteiensystem

Partei CDU	Wo würden Sie die Parteien in einem links-rechts Schema inhaltlich einordnen?	Total	SPD Wähler	CDU Wähler	SPD Mitglieder	CDU Mitglieder
	links	1%	0%	0%	0%	1%
	eher links	5%	1%	2%	1%	7%
	Mitte	49%	33%	69%	27%	65%
	eher rechts	38%	52%	26%	56%	25%
	rechts	4%	9%	0%	11%	1%
	Man kann die Parteien nicht einordnen	4%	4%	2%	5%	2%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Bei der CDU ergibt sich ein anderes, weit mehr differenzierteres Bild. 49 Prozent aller Befragten geben an, dass die CDU in der Mitte einzuordnen ist. Dicht gefolgt von 38 Prozent, die die CDU eher rechts einordnen. Zwischen den beiden Einordnungen liegen nur 11 Prozentpunkte und fällt im Gegensatz zu dem Ergebnis bei der SPD-Frage weniger deutlich aus – dort waren es immerhin 23 Prozentpunkte Unterschied. Hier könnte geschlußfolgert werden, dass die CDU ein nicht so klares Image hat wie die SPD und deshalb die Befragten auch unsicher in der Einordnung waren.

Betrachtet man jedoch nur die CDU-Wähler und Mitglieder ergibt sich ein einheitlicheres Bild: Denn beide Gruppen ordnen die CDU mit 69 Prozent (Wähler) und 65 Prozent (Mitglieder) der Mitte zu. Damit wird deutlich, dass die Fremdbilder der CDU-Wähler und Mitglieder fast übereinstimmen. Die CDU vermittelt also ihrer primären Zielgruppe ein geschlossenes Image einer Partei, die in der Mitte des Parteiensystems einzuordnen ist. Nur 26 Prozent der CDU-Wähler und 25 Prozent der CDU-Mitglieder sehen sie eher rechts verortet. Und nur 4 Prozent aller Befragten kann die CDU nicht verorten.

Die SPD-Wähler und Mitglieder haben jedoch ein anderes Bild von der CDU: 52 Prozent der SPD-Wähler und 56 Prozent der SPD-Mitglieder verorten die CDU deutlich mehr im eher rechten Bereich als in der Mitte des Parteiensystems.

Während bei der SPD die CDU-Mitglieder und -Wähler ein ähnliches Bild von der SPD haben – nämlich die einer eher links einzuordnenden Partei – gibt es deutliche Unterschiede zwischen der Einordnung ins Parteiensystem zwischen SPD-Mitgliedern und Wählern und CDU-Mitgliedern und -Wählern. Die Fremdwahrnehmung der SPD-Anhänger weicht damit von der Fremdwahrnehmung der CDU-Anhänger ab. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass die CDU, da sie die SPD authentischer einschätzt, eindeutiger Gegenpositionen einnehmen und vermitteln kann.

Abschließend kann gesagt werden, dass beide Volksparteien klar einer Position im Parteiensystem zugeordnet werden können, die ihrer Herkunft und geschichtlichen Entstehung Rechnung tragen. Daraus folgt, dass die Unterschiede vermittelt sowie von den Wählern und Mitgliedern erkannt werden und sich daraus eine unterschiedliche Einordnung im Parteiensystem ergibt.

### **Einordnung nach Mitgliederkohorten**

Die Mitgliedsdauer wurde in drei verschiedene Kohorten eingeteilt. Die erste Kohorte besteht aus den Personen, die 5 – 10 Jahre Mitglied in einer Partei sind, die zweite Kohorte besteht aus den Personen, die 11 – 20 Jahre in der Partei Mitglied sind und die dritte Kohorte umfasst diejenigen, die seit mehr als 20 Jahren Mitglied sind.

Bei der SPD kann innerhalb der Mitgliederkohorten im Grunde von Stabilität bei der Einordnung in das links-rechts Schema gesprochen werden. Bei näherer Betrachtung sticht allerdings eine Kohorte heraus, die auch schon bei den Gründen für eine Mitgliedschaft herausragt: Die mittlere Kohorte – also die Mitglieder, die zwischen 11 und 20 Jahren in der SPD sind. Zwar schätzt die Mehrheit der Kohorte, nämlich 58 Prozent, die SPD als eher links einzuordnende Partei ein, allerdings ist dies der niedrigste Wert im Vergleich zu den anderen Kohorten. Dieses „verkehrte“ Bild setzt sich bei der Einschätzung, dass die SPD in der Mitte einzuordnen sei, fort. Mit 35 Prozent ist hier der höchste Wert innerhalb der Kohorten mit einer Differenz von 12 Prozentpunkten.

Die Mitglieder dieser Kohorte sind in der Schröder-Ära eingetreten und wurden zu dieser Zeit parteipolitisch sozialisiert. Das strategische Ziel in der Ära Schröder war es, die Mitte zu gewinnen. Der Claim „Neue Mitte“ bei der Bundestagswahl 2002 steht dafür symbolisch. Das Ergebnis zeigt, dass die damalige Ausrichtung der Partei unter Schröder auch

etwas mit der Einstellung der neueingetretenen Parteimitglieder zur SPD gemacht hat. Damit hängt die Einordnung ins Parteiensystem von der strategischen und inhaltlichen Ausrichtung der Partei ab.

Dementsprechend kann gesagt werden, dass der Strategiewandel unter Schröder, sich der Mitte hin zu wenden, erfolgreich war - zumindest was die Einstellung der Mitglieder in diesem Bereich betrifft. Die Mitgliedschaft spiegelt quasi die Strategieentscheidung wider. Problematisch an dieser Situation ist jedoch, dass die Mitgliedschaft dadurch kein komplett homogenes Bild von ihrer Partei hat. Betrachtet man nun noch den Wert der Mitglieder, die seit über 20 Jahren Mitglied sind, kann konstatiert werden, dass hier Spaltungstendenzen innerhalb der Mitgliedschaft vorliegen. Immerhin liegt der Unterschied zwischen der zweiten und dritten Kohorte bei 15 Prozentpunkten am höchsten.

Tabelle 11: Einordnung der SPD in das Parteiensystem durch SPD-Mitglieder

Partei SPD	Wo würden Sie die Parteien in einem links-rechts Schema inhaltlich einordnen?	Total	5-10 Jahre	11-20 Jahre	über 20 Jahre
	links	4%	6%	3%	3%
	eher links	67%	64%	58%	73%
	Mitte	26%	23%	35%	23%
	eher rechts	1%	2%	0%	0%
	rechts	0%	0%	0%	0%
	Man kann die Partei- en nicht einordnen	4%	6%	5%	1%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Die CDU zeigt auch hier ein deutlich homogeneres Bild als die SPD. Alle Kohorten sind fast auf demselben Level. Die zweite Kohorte sticht etwas bei der Einordnung der CDU in die Mitte des Parteiensystems heraus – hier beträgt der Unterschied zu den beiden anderen Kohorten jeweils sechs Prozentpunkte. Bei der Einordnung der CDU eher rechts ist die dritte Kohorte der Ausreißer, hier beträgt der Abstand zu den anderen Kohorten nur fünf Prozentpunkte. Massive Spaltungstendenzen wie bei der SPD können bei der CDU nicht erkannt werden. Dies kann zweierlei bedeuten: zum einen, dass die CDU-Spitze eine einheitliche inhaltliche Ausrichtung vermittelt und es keinen abrupten Pfadwechsel innerhalb ihrer strategisch-inhaltlichen Ausrichtung wie es ihn bei der SPD gab. Zum anderen könnte es jedoch auch bedeuten, dass die Strategieentscheidungen der CDU-Elite keinen negativen Einfluss auf die Mitglieder und deren Einstellung zur CDU hatten und

damit auch der strategische Einfluss auf die Mitglieder bei der CDU weniger gegeben ist als bei der SPD.

Damit kann festgehalten werden, dass die CDU keine Spaltungstendenzen innerhalb ihrer Mitgliedschaft hat. Weder bei den Eintrittsgründen - deren Spitzenwerte liegt immer bei machtgeleiteten Gründen - noch bei der Einordnung in das Parteiensystem gibt es große Unterschiede zwischen den Kohorten, so dass die Mitgliedschaft und deren Bild von der Partei homogener erscheint als das der SPD.

Tabelle 12: Einordnung der CDU in das Parteiensystem durch CDU-Mitglieder

Partei CDU	Wo würden Sie die Parteien in einem links-rechts Schema inhaltlich einordnen?	Mitglieder total	5-10 Jahre	11-20 Jahre	über 20 Jahre
	links	1%	1%	0%	1%
	eher links	7%	9%	7%	4%
	Mitte	65%	64%	70%	64%
	eher rechts	25%	23%	23%	28%
	rechts	1%	0%	0%	1%
	Man kann die Parteien nicht einordnen	2%	2%	0%	1%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

### **Einordnung nach Interesse an Politik**

Nun kann festgestellt werden, dass die Mitglieder der Parteien ihre Partei in das Parteiensystem einordnen können. Hier kann unterstellt werden, dass sich dieser Befragtenkreis sehr stark bzw. ziemlich stark für Politik interessiert. Doch es stellt sich die Frage, ob diejenigen, die sich mittelmäßig bis überhaupt nicht für Politik interessieren, die Parteien noch in ein links-rechts Schema einordnen können.

Tabelle 13: Einordnung der SPD in das Parteiensystem nach Interesse an Politik

SPD	Wo würden Sie die Parteien in einem links-rechts Schema inhaltlich einordnen?	sehr stark	ziemlich stark	mittelmäßig/ weniger stark/ überhaupt nicht
	links	12%	5%	2%
	eher links	57%	59%	50%
	Mitte	28%	33%	42%
	eher rechts	1%	1%	2%
	rechts	0%	0%	1%
	Man kann die Parteien nicht einordnen	3%	2%	5%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Selbst diejenigen, die sich als wenig interessiert an Politik einschätzen, können die Parteien einordnen. Nur 5 Prozent geben an, die SPD nicht einordnen zu können und 6 Prozent der weniger an Politik interessierten können die CDU nicht einordnen. Ansonsten bleibt auch hier das Bild stabil, dass die SPD eher als linke Partei angesehen wird und die CDU in der Mitte verortet wird.

Tabelle 14: Einordnung der CDU in das Parteiensystem nach Interesse an Politik

CDU	Wo würden Sie die Parteien in einem links-rechts Schema inhaltlich einordnen?	sehr stark	ziemlich stark	mittelmäßig/ weniger stark/ überhaupt nicht
	links	1%	0%	1%
	eher links	5%	5%	7%
	Mitte	47%	51%	47%
	eher rechts	38%	37%	38%
	rechts	6%	5%	2%
	Man kann die Parteien nicht einordnen	4%	2%	6%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## Image der beiden Parteien

Als nächstes sollten die Befragten vier Aussagen, die das Image der Parteien beschreiben, zuordnen. Die Befragten konnten hierbei wählen, welche Aussage ihrer Meinung nach zu welcher der beiden Parteien passt. Die vier Aussagen bestanden aus zwei Aussagen<sup>77</sup> mit einem sozialen Profil, das aus dem Selbstbild der SPD<sup>78</sup> abgeleitet worden ist. Die beiden anderen Aussagen<sup>79</sup> wurden aus dem Selbstbild der CDU<sup>80</sup> abgeleitet und hatten eher wirtschaftliche Schwerpunkte.

## Einordnung Wähler und Mitglieder

Tabelle 15: Einordnung der SPD in Kategorien

SPD		SPD Wähler	SPD-Mitglieder
Kümmert sich um die „kleinen Leute“	Nicht gewählt	45%	45%
	Gewählt	55%	55%
Setzt sich für soziale Sicherheit ein	Nicht gewählt	6%	6%
	Gewählt	94%	94%
Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	Nicht gewählt	54%	52%
	Gewählt	46%	48%
Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein	Nicht gewählt	63%	62%
	Gewählt	37%	38%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

SPD-Wähler und -Mitglieder ordnen beide Aussagen mit sozialem Profil der SPD zu. Auffällig ist allerdings dabei, dass die erste Aussage „Kümmert sich um die ‚kleinen Leute‘“ nur 55 Prozent der SPD-Wähler und -Mitglieder der SPD zuordnen. Wohingegen die Aussage „Setzt sich für soziale Sicherheit ein“ 94 Prozent Zustimmung erfährt.

Demnach hat die SPD zwar in ihrer Zielgruppe ein soziales Profil, aber dieses ist nicht einheitlich und widerspricht sich zudem. Das eindeutige Image einer „Kümmererpartei“ kann weder bei den Mitgliedern noch bei den Wählern festgestellt werden, beide Gruppen sind in ihrer Wahrnehmung bei dieser Aussage gespalten. Dies hat nun zweierlei Folgen für die SPD und die einheitliche Positionierung als starke Marke: Zum einen liegt

<sup>77</sup> Erste Aussage: „Kümmert sich um die ‚kleinen Leute‘“; zweite Aussage: „Setzt sich für soziale Sicherheit ein“

<sup>78</sup> Die SPD-Experten bezeichneten die SPD als eine Kümmererpartei und als Partei, die für soziale Sicherheit steht.

<sup>79</sup> Dritte Aussage: „Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland“, vierte Aussage: „Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein“

<sup>80</sup> Die CDU-Experten nannten als wichtige Themen „Wirtschaft“ und „Wettbewerbsfähigkeit“ Deutschlands, die die CDU ausmachen.

in der Fremdwahrnehmung ein gespaltenes Bild vor. Und zwar nicht, dass die Wähler das Bild einer „Kümmererpartei“ von der SPD haben und die Mitglieder nicht oder vice versa. Das Problem liegt darin, dass in beiden Anspruchsgruppen kein klares Bild der SPD vorherrscht. Dementsprechend ist die Fremdwahrnehmung der Wählergruppe und der Mitgliedergruppe gespalten. Damit wird es für die SPD schwierig, die beiden Fremdwahrnehmungen mit nur einer Strategie in Übereinstimmung zu bringen. Das bedeutet, dass die SPD beide Gruppen gleichzeitig von dem Image überzeugen muss, dies aber auf verschiedenen Kanälen. Zum anderen sehen die SPD-Experten die SPD weiterhin als „Kümmererpartei“, so dass festgestellt werden kann, dass zwar immer noch 55 Prozent in beiden Gruppen dasselbe Bild von der Partei haben wie die Parteilite, aber eben auch 45 Prozent nicht, so dass sich hier eine immer größer werdende Lücke zwischen Parteiidentität und Fremdwahrnehmung eröffnen könnte.

Tabelle 16: Einordnung der CDU in Kategorien

CDU		CDU Wähler	CDU-Mitglieder
Kümmert sich um die „kleinen Leute“	Nicht gewählt	76%	75%
	Gewählt	24%	25%
Setzt sich für soziale Sicherheit ein	Nicht gewählt	46%	49%
	Gewählt	54%	51%
Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	Nicht gewählt	11%	8%
	Gewählt	89%	92%
Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein	Nicht gewählt	21%	23%
	Gewählt	79%	77%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Die CDU wird von ihren Wählern und Mitgliedern als eine Partei wahrgenommen, die die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland unterstützt und sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands einsetzt. Dabei erreichen die Zustimmungswerte bei der wirtschaftlichen Entwicklung 92 Prozent bei den Mitgliedern und nur drei Prozentpunkte weniger mit 89 Prozent bei den Wählern.

Auch bei der Wettbewerbsfähigkeit setzt sich dieser Trend fort. Hier liegt die Zustimmungsrate bei den Wählern bei 79 Prozent und bei den Mitgliedern bei 77 Prozent. Es herrscht bei diesen beiden Aussagen große Übereinstimmung der beiden Fremdbilder, aber eben auch beim Selbst- und Fremdbild, so dass die wirtschaftliche Kompetenz in allen drei Gruppen gleichermaßen vertreten ist. Damit kann gesagt werden, dass hier ein

klares Bild von der Partei vorherrscht und deshalb auch eine klare Markenpositionierung vorliegt.

Interessant ist das Ergebnis bei der Aussage „Setzt sich für soziale Sicherheit ein“. Hier stimmen 54 Prozent der CDU-Wähler mit der Aussage überein und 51 Prozent der Mitglieder. Werden jedoch die Experten der CDU gefragt, sehen sie an dieser Stelle keine Kernkompetenz der CDU. Auch die Werte zeugen nicht unbedingt von einer Kernkompetenz, allerdings könnte hier ein erweiterter Markenkern die Lösung sein, so dass der CDU soziale Sicherheit zugeschrieben wird, diese jedoch nicht als Kernkompetenz, sondern nur als Erweiterung gesehen wird. Was aber definitiv festgestellt werden kann, ist, dass die Zuordnungen in sich kohärenter sind und die beiden Fremdbilder mit der Selbstwahrnehmung übereinstimmen, was dazu führt, dass die CDU auf lange Sicht gesehen, eine starke Marke ist, die in sich kohärent ist.

### Einordnung nach Mitgliederkohorten

Tabelle 17: Einordnung der SPD in Kategorien durch Parteimitglieder in Kohorten unterteilt

SPD		CDU 5-10 Jahre	CDU 11-20 Jahre	CDU über 20 Jahre	SPD 5-10 Jahre	SPD 11-20 Jahre	SPD über 20 Jahre
Kümmert sich um die „kleinen Leute“	Nicht gewählt	58%	63%	49%	47%	40%	46%
	Gewählt	42%	37%	51%	53%	60%	54%
Setzt sich für soziale Sicherheit ein	Nicht gewählt	29%	21%	46%	6%	13%	4%
	Gewählt	71%	79%	54%	94%	88%	96%
Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	Nicht gewählt	91%	86%	80%	55%	55%	49%
	Gewählt	9%	14%	20%	45%	45%	51%
Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein	Nicht gewählt	90%	81%	91%	66%	58%	62%
	Gewählt	10%	19%	9%	34%	43%	38%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Auch bei dieser Einordnung in die Mitgliederkohorten sticht wieder die mittlere Kohorte der SPD-Mitglieder heraus. Während die SPD-Mitglieder im Ganzen betrachtet dem Image der „Kümmererpartei“ nur zur Hälfte folgen, identifizieren 60% der mittleren Kohorte die SPD als „Kümmererpartei“. Damit liegt in dieser Kohorte die höchste Zustimmung für diese Aussage vor.

Während bei der Aussage „Setzt sich für soziale Sicherheit ein“ 88 Prozent dem zustimmen. Der Wert an sich ist zwar relativ hoch, aber im Vergleich zu den beiden anderen Kohorten liegt hier der niedrigste Wert und ein Unterschied zwischen 6 – 8 Prozentpunkten. Wenn noch bedacht wird, dass bei der Gesamtmemberschaft hier der höchste Zustimmungswert bei 94 Prozent lag, zeigt sich, dass die mittlere Kohorte ihren Schwerpunkt genau anders gelegt hat als die beiden anderen Kohorten.

Interessant ist zudem, dass auch die Mitglieder der CDU der SPD eine hohe Kompetenz bei der Aussage „Setzt sich für soziale Sicherheit ein“ zuweisen, allerdings nicht in der Kohorte der über 20-jährigen Mitgliedschaft. Dort erreicht die SPD nur 54 Prozent Zustimmung

Auch bei der letzten Aussage, ob sich die SPD für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands einsetzt, sticht die mittlere Kohorte heraus. Mit 43 Prozent Zustimmung liegt hier wieder der höchste Wert innerhalb der Kohorten. Es wird deutlich, dass diese Kohorte eine Sonderstellung innerhalb der SPD einnimmt. Ein möglicher Grund hierfür könnte die politische Sozialisierung in der Schröder-Ära sein, in dem das soziale Profil der Partei abgeschwächt und der Leistungs- und Wettbewerbsgedanke hervorgehoben worden ist.

Tabelle 18: Einordnung der CDU in Kategorien durch Parteimitglieder in Kohorten unterteilt

CDU		CDU 5-10 Jahre	CDU 11-20 Jahre	CDU über 20 Jahre	SPD 5-10 Jahre	SPD 11-20 Jahre	SPD über 20 Jahre
Kümmert sich um die „kleinen Leute“	Nicht gewählt	78%	74%	72%	94%	98%	96%
	Gewählt	22%	26%	28%	6%	3%	4%
Setzt sich für soziale Sicherheit ein	Nicht gewählt	56%	49%	41%	91%	93%	91%
	Gewählt	44%	51%	59%	9%	8%	9%
Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	Nicht gewählt	9%	9%	6%	25%	23%	28%
	Gewählt	91%	91%	94%	75%	78%	72%
Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein	Nicht gewählt	21%	19%	28%	34%	43%	46%
	Gewählt	79%	81%	72%	66%	58%	54%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Demnach herrschen innerhalb der Mitgliedschaft der SPD verschiedene Bilder von der SPD. Aufgrund dessen kann festgestellt werden, dass die SPD-Mitglieder kein klares Bild in Bezug auf ihr soziales Profil haben. Problematisch an der Spaltung der SPD-Mitgliedschaft ist, dass dadurch keine starke Positionierung der Marke möglich ist. Die Mitglieder sind die Vermittler der Politik in die Gesellschaft. Wenn sie unterschiedliche Bilder von der SPD haben, wird es zunehmend schwierig, ein einheitliches Bild den Wählern zu vermitteln. Dies hat zur Folge, dass die Partei kein einheitliches Bild in der Öffentlichkeit abgibt und dadurch die Partei(marke) geschwächt wird.

Wie schon bei den vorherigen Ergebnissen setzt sich der Trend der Konstanz und Kohärenz innerhalb der CDU-Mitgliedschaft fort. Die wirtschaftliche Kompetenz und Zuschreibung als Markenkernwert bleibt innerhalb der Kohorten kohärent. Auch bei der Aussage, ob sich die CDU für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands einsetzt, sind die Werte nahezu identisch und unterscheiden sich nur im Bereich von drei Prozentpunkten. Deutlich wird auch, dass die SPD-Mitglieder der CDU wirtschaftliche Kompetenz zuschreiben und es damit die CDU geschafft hat, selbst den politischen Mitbewerber von ihrer Kompetenz in diesem Politikfeld zu überzeugen.

Während die Aussagen zur Wirtschaft und Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der CDU-Mitgliedschaft gleiche Zustimmung erfährt, zeigt sich in der Frage, ob sich die CDU für die soziale Sicherheit einsetzt, innerhalb der Kohorten eine Differenz. Diese beträgt zwischen der ersten und der dritten Kohorte 15 Prozentpunkte. Damit haben die Mitglieder, die länger als 20 Jahre in der CDU sind, ein wesentlich sozialeres Bild von ihrer Partei als diejenigen die zwischen 5-10 Jahren in der CDU-Mitglied sind.

Demnach gibt es bei der CDU-Mitgliedschaft einen leichten Trend weg vom sozialen Fremdbild der Partei hin zu der Einschätzung, dass die CDU sich zwar dafür einsetzt, dies jedoch kein primäres Anliegen darstellt. Bei den SPD-Mitgliedern hat die CDU keine Kompetenz in den sozialen Fragen. Zwischen 3 – 9 Prozent kann hier die CDU in der SPD-Mitgliedschaft von ihrem sozialen Profil überzeugen. Es ist jedoch eindeutig, dass die SPD-Mitglieder der CDU jedwede soziale Kompetenz absprechen und sie hier ein klares negatives Kompetenzstatement abgeben, das rein theoretisch als Potenzial für die SPD genutzt werden kann, wenn die Parteielite eine Abgrenzungsstrategie und damit eine Polarisierung als Strategie verfolgen würde, um so in ihre eigene Mitgliedschaft zu mobilisieren.

## Einordnung nach Interesse an Politik

Tabelle 19: Einordnung der SPD in Kategorien anhand Interesse an Politik

SPD		sehr stark	ziemlich stark	mittelmäßig/ weniger stark/ überhaupt nicht
Kümmert sich um die „kleinen Leute“	Nicht gewählt	52%	56%	57%
	Gewählt	48%	44%	43%
Setzt sich für soziale Sicherheit ein	Nicht gewählt	21%	22%	31%
	Gewählt	80%	78%	69%
Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	Nicht gewählt	62%	69%	76%
	Gewählt	39%	31%	24%
Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein	Nicht gewählt	69%	80%	77%
	Gewählt	31%	20%	23%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Wird die Frage nach dem Image mit dem Interesse an Politik gekreuzt, zeigt sich, dass das Image der „Kümmererpartei“ in keiner der Interessensgruppen eine Mehrheit findet. Zwar liegen auch hier die Werte beinahe gleich auf, allerdings zeigt sich auch, dass diejenigen, die sich nur mäßig bis überhaupt nicht für Politik interessieren, den niedrigsten Zustimmungswert bei dieser Aussage haben. Dies setzt sich bei allen Aussagen fort. Wie schon bei den Mitgliedern und den Wählern findet die Aussage „Setzt sich für soziale Sicherheit ein“ die höchste Zustimmung. Allerdings liegen 11 Prozentpunkte Differenz zwischen denjenigen, die sich sehr stark für Politik interessieren und denjenigen, die sich nur mittelmäßig bis überhaupt nicht für Politik interessieren. Dies zeigt, dass die SPD bei politikfernen Menschen ein weniger soziales Image hat als bei denjenigen, die sich sehr stark für Politik interessieren.

Tabelle 20: Einordnung der CDU in Kategorien anhand Interesse an Politik

CDU		sehr stark	ziemlich stark	mittelmäßig/ weniger stark/ überhaupt nicht
Kümmert sich um die „kleinen Leute“	Nicht gewählt	89%	86%	92%
	Gewählt	12%	14%	8%
Setzt sich für soziale Sicherheit ein	Nicht gewählt	72%	72%	72%
	Gewählt	29%	28%	28%
Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	Nicht gewählt	17%	19%	17%
	Gewählt	83%	81%	83%
Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein	Nicht gewählt	30%	29%	34%
	Gewählt	70%	71%	66%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Bei der CDU ergibt sich wieder ein einheitliches Bild. Als „Kümmererpartei“ identifiziert die CDU kaum jemanden. Auch die soziale Sicherheit zählt nicht zu ihren Kernkompetenzen. Wohingegen bei wirtschaftlicher Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit die Zustimmung hoch ist und die Werte ungefähr dasselbe Niveau von 66 bis 71 Prozent aufweisen. Hier ist zudem erwähnenswert, dass das Interesse an Politik keinen ausschlaggebenden Unterschied bei den Zustimmungswerten macht im Gegensatz zur SPD.

## Einordnung nach Bildung

Tabelle 21: Einordnung der SPD in Kategorien anhand Bildungsabschlüsse

SPD		Hauptschulabschluss/ Schule beendet ohne Abschluss	Realschulabschluss (Mittlere Reife), Fachschulreife	Fachhochschulreife (Abschluss einer Fachoberschule)/ Abitur
Kümmert sich um die „kleinen Leute“	Nicht gewählt	43%	54%	56%
	Gewählt	57%	46%	44%
Setzt sich für soziale Sicherheit ein	Nicht gewählt	28%	22%	24%
	Gewählt	72%	78%	76%
Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	Nicht gewählt	57%	73%	69%
	Gewählt	43%	27%	31%
Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein	Nicht gewählt	72%	77%	76%
	Gewählt	28%	23%	24%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Beim Bildungsniveau ist besonders die Gruppe der bildungsfernen interessant, da sie häufig als die Gruppe der „kleinen Leute“ von der SPD identifiziert wird. Hier hat die SPD erstaunlicherweise noch den höchsten Zustimmungswert beim Image als „Kümmererpartei“. Wohingegen sie bei der Aussage, ob die SPD sich für soziale Sicherheit einsetzt, den niedrigsten Wert innerhalb der unterschiedlichen Gruppen besitzt. Trotzdem kann konstatiert werden, dass sie ein relativ homogenes soziales Image bei der bildungsfernen Gruppe hat. Die beiden anderen Gruppen bestätigen den Eindruck der Spaltung aus den vorherigen Ergebnissen. Ein weiteres Mal sticht die erste Gruppe bei der wirtschaftlichen Kompetenz heraus. Auch hier ist das Image, das diese Gruppe von der SPD hat, weitaus positiver als bei den anderen.

Tabelle 22: Einordnung der CDU in Kategorien anhand Bildungsabschlüsse

CDU		Hauptschulabschluss/ Schule beendet ohne Abschluss	Realschulabschluss (Mittlere Reife), Fachschulreife	Fachhochschulreife (Abschluss einer Fachoberschule)/ Abitur
Kümmert sich um die „kleinen Leute“	Nicht gewählt	96%	87%	87%
	Gewählt	4%	13%	13%
Setzt sich für soziale Sicherheit ein	Nicht gewählt	72%	65%	72%
	Gewählt	28%	35%	28%
Unterstützt die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	Nicht gewählt	26%	15%	17%
	Gewählt	74%	85%	83%
Setzt sich für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ein	Nicht gewählt	41%	34%	29%
	Gewählt	59%	66%	71%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Auch bei der CDU stechen diejenigen mit Hauptschulabschluss bzw. keinem Schulabschluss als Gruppe heraus. Mit nur 4 Prozent Zustimmung bei der Frage, ob sich die CDU um die „kleinen Leute“ kümmert und nur 28 Prozent bei der Aussage „Setzt sich für soziale Sicherheit ein“, kann definitiv verneint werden, dass die CDU ein soziales Image in dieser Gruppe vermitteln konnte. Erstaunlich ist jedoch, dass die CDU auch im wirtschaftlichen Bereich diese Gruppe im Vergleich zu den anderen nicht wirklich überzeugen konnte. Damit zeigt sich zum ersten Mal ein diversifiziertes Bild der CDU, das die Vermutung zulässt, dass die CDU in diesem Wählersegment eher ein schwaches Markenimage und damit auch kaum Wählerpotenzial besitzt.

## Definition der Markenkernwerte

Beide Volksparteien haben dieselben Markenkernbegriffe, nämlich Solidarität, Freiheit und Gerechtigkeit. Allerdings definieren die beiden Volksparteien aufgrund ihrer Herkunft und Gründungsgeschichte ihre Markenkernwerte unterschiedlich. So liegen die Wurzeln der CDU-Markenkernwerte in der katholischen Soziallehre. Zusammen mit dem Subsidiaritätsprinzip und dem Personalitätsbegriff bildet das christliche Menschenbild die Verständnisgrundlage der christdemokratischen Grundwerte (vgl. Zolleis 2008; vgl. Sarcinelli 1980: 59).

Die programmatischen Wurzeln der SPD, und damit die Grundlage für ihre Werte, liegen in „der christlichen Ethik, dem Humanismus und der klassischen Philosophie“ (Wiesendahl 2011: 39), aber auch im Judentum, der Aufklärung, marxistischer Gesellschaftsanalyse und den Erfahrungen der Arbeiterbewegung (vgl. SPD Grundsatzprogramm 2007: 12).

Bei dieser Befragung sollte nun herausgefunden werden, ob die Wähler und Mitglieder der SPD und der CDU die unterschiedlichen Definitionen der Markenkernwerte den Parteien jeweils korrekt zuordnen können und sie damit als eigenständige und definierbare Marken erkennen.

## Einordnung nach Wähler und Mitglieder

### *Solidarität*

Tabelle 23: Einordnung des Wertes „Solidarität“ durch Wähler und Mitglieder

Definition Werte	Partei	total	SPD Wähler	SPD-Mitglieder	CDU-Wähler	CDU-Mitglieder
Solidarität ist die Bereitschaft der Menschen, füreinander einzustehen und sich gegenseitig zu helfen.	SPD	75%	97%	96%	52%	53%
	CDU	25%	3%	4%	48%	47%
Solidarität bedeutet, dass die Gemeinschaft eine Pflicht gegenüber dem Einzelnen hat, aber der Einzelne auch eine Pflicht gegenüber der Gemeinschaft hat und damit eine wechselseitige Verantwortung besteht.	SPD	37%	63%	66%	16%	15%
	CDU	63%	37%	35%	84%	85%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Wird der erste Markenkernwert „Solidarität“ betrachtet, fällt auf, dass die Mehrheit der Befragten die Wertedefinition den Parteien richtig zuordnen kann. So sagen 75 Prozent der Befragten, dass die SPD-Definition für Solidarität „Die Bereitschaft der Menschen sei, füreinander einzustehen und sich gegenseitig zu helfen“. Und immerhin 63 Prozent der Befragten haben die christdemokratische Definition für „Solidarität“ der CDU zugewiesen. Die Mitglieder der Volksparteien können zudem die richtige Definition ihrer jeweiligen Partei zuweisen. So können 96 Prozent der SPD-Mitglieder und 85 Prozent der CDU-Mitglieder die Definitionen klar benennen. Auch bei den Wählern sind die Werte (SPD-Wähler 97 Prozent, CDU-Wähler 84 Prozent) ähnlich hoch wie die der Mitglieder.

Das Interessante ist jedoch, dass die CDU-Wähler und -Mitglieder die SPD-Definition erkennen und der SPD zuordnen, während die SPD-Mitglieder und Wähler auch mehrheitlich die CDU-Definition von Solidarität der SPD zuordnen. Grund hierfür könnte sein, dass die SPD-Mitglieder und -Wähler der CDU ein soziales Profil absprechen. Dies wurde unter anderem bei der Abfrage nach dem Image der Parteien deutlich<sup>81</sup>. Demnach verbinden SPD-Wähler und Mitglieder soziale Aspekte mit der SPD und nicht unbedingt mit der CDU.

### Freiheit

Tabelle 24: Einordnung des Wertes „Freiheit“ durch Wähler und Mitglieder

Definition Werte	Partei	total	SPD-Wähler	SPD-Mitglieder	CDU-Wähler	CDU-Mitglieder
Jede Person ist frei. Die personale Freiheit wird jedoch durch die Freiheit des anderen begrenzt. Freiheit ist nicht nur ein Recht, sondern umfasst auch Pflichten.	SPD	28%	55%	59%	6%	7%
	CDU	72%	45%	41%	94%	93%
Jeder Mensch ist frei und sollte ohne Abhängigkeiten leben können. Gerade soziale Unabhängigkeit fördert die Freiheit des Einzelnen und soll das Individuum dazu befähigen, am sozialen und politischen Leben aktiv teilzuhaben.	SPD	73%	86%	86%	60%	57%
	CDU	27%	14%	14%	40%	43%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

<sup>81</sup> Nur 3 – 9 Prozent der SPD-Mitgliedschaft konnte die CDU bei der Frage, ob sie für soziale Sicherheit einsteht und sich um die „kleinen Leute“ kümmert von ihrem sozialen Profil überzeugen.

Auch hier können die Mitglieder und Wähler die passende Definition des Markenkernwertes „Freiheit“ ihrer Partei zuordnen. Dabei fällt auf, dass der Wert bei der CDU mit 94 Prozent bei den Wählern und 93 Prozent bei den Mitgliedern ähnlich hoch ist wie bei dem Markenkernwert „Solidarität“ bei der SPD. Dies zeigt, dass der Markenkernwert „Freiheit“ für die Christdemokraten eine ähnlich wichtige Rolle spielt, wie der Markenkernwert „Solidarität“ bei den Sozialdemokraten.

Die Mitglieder und Wähler der SPD weisen ihre Definition von „Freiheit“ der SPD ebenfalls mit einem relativ hohen Wert von jeweils 86 Prozent zu. Wie schon beim Markenkernwert „Solidarität“ haben die Sozialdemokraten Schwierigkeiten, die christdemokratische Definition von „Freiheit“ der CDU zuzuordnen. Auch hier sind 55 Prozent der SPD-Wähler und 59 Prozent der Mitglieder der Überzeugung, dass die christdemokratische Definition eigentlich die sozialdemokratische Definition von „Freiheit“ sei. Die CDU-Mitglieder und Wähler weisen die sozialdemokratische Definition immerhin zu 57 sowie 60 Prozent richtig zu.

### *Gerechtigkeit*

Tabelle 25 Einordnung des Wertes „Gerechtigkeit“ durch Wähler und Mitglieder

Definition Werte	Partei	total	SPD-Wähler	SPD-Mitglieder	CDU-Wähler	CDU-Mitglieder
Gerechtigkeit bedeutet, jedem die gleichen Chancen zu bieten. Jeder soll die Chancen bekommen, aus seinem Leben das Beste zu machen. Es ist jedoch in der eigenen Verantwortung, diese Chancen zu nutzen.	SPD	25%	39%	42%	12%	12%
	CDU	75%	61%	58%	88%	88%
Gerechtigkeit bedeutet, gleiche Chancen und Freiheiten zu haben, unabhängig von Herkunft, Geschlecht und finanziellem Einkommen, um damit gerechte Teilhabe für alle am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.	SPD	80%	97%	97%	62%	62%
	CDU	20%	3%	3%	38%	38%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Beim Markenkernwert „Gerechtigkeit“ sind die Werte aller Befragten eindeutig. Auch bei den Mitgliedern und Wählern kann konstatiert werden, dass die Definition des Markenkernwertes den Parteien zugewiesen werden kann. Erstaunlich ist dabei wieder das SPD-Ergebnis. Hier schaffen es die Mitglieder und Wähler zum ersten Mal, die Definitionen eindeutig richtig zuzuweisen – also auch die christdemokratische Definition der CDU (58 und 61 Prozent). Deutlich ist auch der Wert bei der sozialdemokratischen Definition von „Gerechtigkeit“, jeweils 97 Prozent der Wähler und Mitglieder können die Definition der SPD zuweisen. Auch jeweils 62 Prozent der Wähler und Mitglieder der CDU erkennen die sozialdemokratische Definition. Mit 88 Prozent bei den CDU-Wählern und -Mitgliedern ist die Zuweisungsrate bei der christdemokratischen Definition auch hoch.

Zwei Erkenntnisse ergeben sich aus diesen Werten: Zum einen sind die SPD-Wähler und -Mitglieder ziemlich sicher bei ihren Definitionen, dennoch halten sie häufig die christdemokratischen Definitionen der Markenkernwerte für sozialdemokratische. Nur beim Markenkernwert „Gerechtigkeit“ können sie eindeutig die Definitionen den jeweiligen Parteien zuordnen. Das bedeutet, dass die SPD-Elite die Bedeutung ihrer Markenkernwerte nicht ausreichend vermitteln kann. Auch hier wird die unzureichende Kenntnis über die Kernwerte der Partei in der Mitgliedschaft zum Vermittlungsproblem. Damit einhergehend wird es schwierig die Partei als Marke zu positionieren und anhand der Grundwerte ihr Image zu gestalten.

Die CDU-Mitglieder und -Wähler können hingegen durchweg ihre Definitionen sowie die sozialdemokratischen Definitionen mit hohen Werten richtig zuweisen, was den Schluss zulässt, dass die CDU-Elite ihre Markenkernwerte besser vermitteln kann als die SPD.

### **Einordnung nach Mitgliederkohorten**

Bei den oberen Ergebnissen wurde festgestellt, dass vor allem die SPD-Mitglieder Probleme haben, die Definitionen eindeutig den jeweiligen Parteien zuzuordnen. Hier soll nun nochmal genauer überprüft werden, ob dies für alle Mitglieder gilt oder Unterschiede in den Kohorten festzustellen sind.

## Solidarität

Tabelle 26: Einordnung des Wertes „Solidarität“ nach Mitgliederkohorten

Definition	Partei	CDU 5-10 Jahre	CDU 11-20 Jahre	CDU über 20 Jahre	SPD 5-10 Jahre	SPD 11-20 Jahre	SPD über 20 Jahre
Solidarität ist die Bereitschaft der Menschen, füreinander einzustehen und sich gegenseitig zu helfen.	SPD	64%	60%	33%	96%	93%	99%
	CDU	36%	40%	67%	4%	8%	1%
Solidarität bedeutet, dass die Gemeinschaft eine Pflicht gegenüber dem Einzelnen hat, aber der Einzelne auch eine Pflicht gegenüber der Gemeinschaft hat und damit eine wechselseitige Verantwortung besteht.	SPD	20%	14%	10%	55%	63%	74%
	CDU	80%	86%	90%	45%	38%	26%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Bei diesen Ergebnissen sind zwei Werte von besonderer Bedeutung. Der erste Wert, der hier heraussticht, ist der Wert bei den CDU-Mitgliedern, die über 20 Jahre Mitglied in der CDU sind. Hier sind 67 Prozent der Überzeugung, dass die sozialdemokratische Definition vom Markenkernwert „Solidarität“ der CDU zuzuordnen ist, das sind 31 Prozentpunkte Unterschied zur ersten Kohorte und immer noch 27 Prozentpunkte zur zweiten Kohorte. Allerdings kann dieselbe Kohorte der „über 20 Jahre Mitgliedschaft“ die CDU-Definition mit 90 Prozent der CDU zuweisen. Demnach könnte hier die These aufgestellt werden, dass die Mitglieder, die mehr als 20 Jahre in der CDU sind, ein sozialeres Bild von ihrer Partei haben und der Begriff „Solidarität“ eine wichtigere Rolle in dem Selbstverständnis der Partei gespielt hat als er dies heute tut. Dies kann auch durch die Ergebnisse in der Frage nach „Kümmert sich um die ‚kleinen Leute‘“ und „Setzt sich für soziale Sicherheit ein“ noch einmal bestätigt werden. Auch hier hatte die dritte Kohorte ein sozialeres Bild von ihrer Partei als die beiden anderen Kohorten.

Die zweite Besonderheit liegt in der Zuordnung der christdemokratischen Definition bei den SPD-Mitgliedern. Hier ist vor allem der Wert der ersten Kohorte interessant: Sie können die christdemokratische Definition noch am ehesten der CDU zuordnen. Je länger die Mitgliedschaft, desto weniger können die Mitglieder die Definition richtig zuordnen. Dies zeigt jedoch auch, dass die Gruppe der „über 20 Jahre Mitgliedschaft“ ein anderes

Bild von der CDU hat als diejenigen, die erst 5 – 10 Jahre in der SPD sind, nämlich ein weniger soziales.

### Freiheit

Tabelle 27: Einordnung des Wertes „Freiheit“ nach Mitgliederkohorten

Definition	Partei	CDU 5-10 Jahre	CDU 11-20 Jahre	CDU über 20 Jahre	SPD 5-10 Jahre	SPD 11-20 Jah- re	SPD über 20 Jahre
Jede Person ist frei. Die personale Freiheit wird jedoch durch die Freiheit des anderen begrenzt. Freiheit ist nicht nur ein Recht, sondern umfasst auch Pflichten.	SPD	9%	0%	7%	42%	55%	73%
	CDU	91%	100%	93%	58%	45%	27%
Jeder Mensch ist frei und sollte ohne Abhängigkeiten leben können. Gerade soziale Unabhängigkeit fördert die Freiheit des Einzelnen und soll das Individuum dazu befähigen, am sozialen und politischen Leben aktiv teilzuhaben.	SPD	65%	58%	45%	91%	88%	82%
	CDU	35%	42%	55%	9%	13%	18%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Auch hier verfestigt sich das Bild: Die CDU-Kohorte „über 20 Jahre Mitgliedschaft“ weist der CDU die sozialdemokratische Definition dieses Mal mit 55 Prozent zu. Und bei der SPD ist wieder die erste Kohorte diejenige, die die Markenkernwertdefinitionen am besten den jeweiligen Parteien zuweisen kann. Die Kohorte „über 20 Jahre Mitgliedschaft“ ist diejenige, die die Werte am schlechtesten zuordnen kann.

## Gerechtigkeit

Tabelle 28: Einordnung des Wertes „Gerechtigkeit“ nach Mitgliederkohorten

Definition	Partei	CDU 5-10 Jahre	CDU 11-20 Jahre	CDU über 20 Jahre	SPD 5-10 Jahre	SPD 11-20 Jahre	SPD über 20 Jahre
Gerechtigkeit bedeutet, jedem die gleichen Chancen zu bieten. Jeder soll die Chancen bekommen, aus seinem Leben das Beste zu machen. Es ist jedoch in der eigenen Verantwortung, diese Chancen zu nutzen.	SPD	14%	9%	12%	36%	33%	50%
	CDU	86%	91%	88%	64%	68%	50%
Gerechtigkeit bedeutet, gleiche Chancen und Freiheiten zu haben, unabhängig von Herkunft, Geschlecht und finanziellem Einkommen, um damit gerechte Teilhabe für alle am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.	SPD	71%	56%	54%	98%	98%	96%
	CDU	29%	44%	46%	2%	3%	4%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Ausnahme beim Trend bleibt der Markenkernwert „Gerechtigkeit“. Zwar schwächeln auch hier in beiden Parteien die Mitglieder „über 20 Jahren Mitgliedschaft“ (SPD liegt bei 50 Prozent bei der christdemokratischen Definition und die CDU liegt bei 46 Prozent bei der sozialdemokratischen Definition), aber die Unterschiede sind nicht mehr ganz so extrem.

Bei dieser Aufschlüsselung ist also bemerkenswert, dass es in beiden Parteien Spaltungstendenzen zwischen den Kohorten gibt. Die Mitglieder, die über 20 Jahre in der SPD oder CDU sind, haben größere Schwierigkeiten die Markenkernwerte der jeweiligen Partei zuzuordnen, wohingegen es denjenigen, die noch nicht so lange Mitglied sind, leichter fällt die Definition der Partei zuzuordnen. Es kann also festgehalten werden, dass das Bewusstsein für welche Werte die jeweilige Partei steht, eher in den jüngeren Kohorten vorhanden ist als in den älteren.

## Einordnung nach Interesse an Politik

Bei der Frage nach dem Interesse an Politik schwingt immer implizit auch die Behauptung mit, dass diejenigen, die sich mittelmäßig bis überhaupt nicht für Politik interessieren, Parteien nicht wirklich einordnen könnten. Dieser leichtfertigen Schlussfolgerung muss hier definitiv widersprochen werden. Alle sechs Definitionen werden mit hohen Werten den Parteien klar zugeordnet. Lediglich der Markenkernwert „Solidarität“ bei der CDU schafft es nur auf 60 Prozent. Alle anderen Werte werden mit 68 – 78 Prozent richtig zugeordnet. Dies bedeutet, dass bei denjenigen, die sich kaum für Politik interessieren, dennoch die Markenkernwerte der Parteien fest verwurzelt sind und diese Zielgruppe die Parteien und deren Werte unterscheiden kann.

### *Solidarität*

Tabelle 29: Einordnung des Wertes „Solidarität“ nach Interesse an Politik

Definition	Partei	sehr stark	ziemlich stark	mittelmäßig/ weniger stark/ überhaupt nicht
Solidarität ist die Bereitschaft der Menschen, füreinander einzustehen und sich gegenseitig zu helfen.	SPD	78%	75%	73%
	CDU	23%	26%	27%
Solidarität bedeutet, dass die Gemeinschaft eine Pflicht gegenüber dem Einzelnen hat, aber der Einzelne auch eine Pflicht gegenüber der Gemeinschaft hat und damit eine wechselseitige Verantwortung besteht.	SPD	40%	33%	40%
	CDU	61%	67%	60%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## Freiheit

Tabelle 30: Einordnung des Wertes „Freiheit“ nach Interesse an Politik

Definition	Partei	sehr stark	ziemlich stark	mittelmäßig/ weniger stark/ überhaupt nicht
Jede Person ist frei. Die personale Freiheit wird jedoch durch die Freiheit des anderen begrenzt. Freiheit ist nicht nur ein Recht, sondern umfasst auch Pflichten.	SPD	34%	26%	25%
	CDU	66%	75%	75%
Jeder Mensch ist frei und sollte ohne Abhängigkeiten leben können. Gerade soziale Unabhängigkeit fördert die Freiheit des Einzelnen und soll das Individuum dazu befähigen, am sozialen und politischen Leben aktiv teilzuhaben.	SPD	75%	72%	71%
	CDU	25%	28%	29%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## Gerechtigkeit

Tabelle 31: Einordnung des Wertes „Gerechtigkeit“ nach Interesse an Politik

Definition	Partei	sehr stark	ziemlich stark	mittelmäßig/ weniger stark/ überhaupt nicht
Gerechtigkeit bedeutet, jedem die gleichen Chancen zu bieten. Jeder soll die Chancen bekommen, aus seinem Leben das Beste zu machen. Es ist jedoch in der eigenen Verantwortung, diese Chancen zu nutzen.	SPD	21%	25%	32%
	CDU	79%	75%	68%
Gerechtigkeit bedeutet, gleiche Chancen und Freiheiten zu haben, unabhängig von Herkunft, Geschlecht und finanziellem Einkommen, um damit gerechte Teilhabe für alle am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.	SPD	85%	78%	78%
	CDU	16%	22%	22%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## Einordnung nach Alter

Werden die Ergebnisse nach Alterskohorten aufgesplittet, kann ein klarer Trend festgestellt werden. Wie schon bei den anderen Ergebnissen haben die jüngeren Befragten ein klareres und eindeutigeres Bild von den jeweiligen Parteien und deren Markenkernwertdefinitionen. Die jüngeren Alterskohorten haben durchweg die höchste Trefferquote, während die Älteren immer am schlechtesten abschneiden. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Milieubindung innerhalb der Gesellschaft abgenommen hat. Während ältere Alterskohorten sich durch ihre Sozialisation und ihrer Milieubindung einer Partei verbunden fühlen, ist dies bei jüngeren Alterskohorten nicht mehr der Fall, weswegen sich diese Alterskohorten möglicherweise mit den Markenkernwerten mehr auseinandersetzen, wenn sie z.B. in eine Partei eintreten oder diese wählen.

Tabelle 32: Einordnung der Werte nach Alter

Definition	Partei	18 - 40 Jahre	41 - 62 Jahre	über 63 Jahre
Solidarität ist die Bereitschaft der Menschen, füreinander einzustehen und sich gegenseitig zu helfen.	SPD	83%	76%	67%
	CDU	17%	24%	33%
Solidarität bedeutet, dass die Gemeinschaft eine Pflicht gegenüber dem Einzelnen hat, aber der Einzelne auch eine Pflicht gegenüber der Gemeinschaft hat und damit eine wechselseitige Verantwortung besteht.	SPD	29%	37%	45%
	CDU	71%	63%	55%
Jede Person ist frei. Die personale Freiheit wird jedoch durch die Freiheit des anderen begrenzt. Freiheit ist nicht nur ein Recht, sondern umfasst auch Pflichten.	SPD	20%	28%	37%
	CDU	80%	72%	63%
Jeder Mensch ist frei und sollte ohne Abhängigkeiten leben können. Gerade soziale Unabhängigkeit fördert die Freiheit des Einzelnen und soll das Individuum dazu befähigen, am sozialen und politischen Leben aktiv teilzuhaben.	SPD	79%	75%	65%
	CDU	21%	25%	35%
Gerechtigkeit bedeutet, jedem die gleichen Chancen zu bieten. Jeder soll die Chancen bekommen, aus seinem Leben das Beste zu machen. Es ist jedoch in der eigenen Verantwortung, diese Chancen zu nutzen.	SPD	19%	27%	30%
	CDU	81%	73%	70%
Gerechtigkeit bedeutet, gleiche Chancen und Freiheiten zu haben, unabhängig von Herkunft, Geschlecht und finanziellem Einkommen, um damit gerechte Teilhabe für alle am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.	SPD	85%	81%	75%
	CDU	15%	19%	25%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## **Markenkernwerte**

Mit Marken verbinden Konsumenten bestimmte Eigenschaften und Begriffe, die alle wert aufgeladen sind. Oftmals werden diese Zuschreibungen gar nicht bewusst wahrgenommen, die Konsumenten haben ihr Bild im eigenen Unterbewusstsein abgespeichert.

So wird z.B. die Creme-Marke „Nivea“ laut eigener Firmenbeschreibung mit „Vertrauen“, „Nähe“, „Familie“ und „Pflegekompetenz“ verbunden. Anhand dieser Werte richtet das Management seine Markenstrategie und Positionierung aus.

Auch Volksparteien lösen unterschiedliche Assoziationen aus. Wähler und Mitglieder verbinden mit den Parteien verschiedene Werte und haben ein Bild von der jeweiligen Partei. Im folgenden Kapitel soll nun geklärt werden, welche wert aufgeladenen Begriffe und Eigenschaften Wähler und Mitglieder mit SPD und CDU verbinden.

Die Wertebegrifflichkeiten, die in einer Online-Befragung abgeprüft wurden, wurden anhand einer Analyse der Wahlprogramme von 2013 identifiziert. Zusätzlich wurden einige Kontrollbegriffe, die auch im näheren Umfeld von Parteien zu finden sind, aber eher auf einer Metaebene eine Rolle spielen, wie z.B. Vertrauen, hinzugefügt.

Die Befragung bestand darin, die Wertebegrifflichkeiten, ohne lange nachzudenken – also implizit - den beiden Volksparteien zuzuordnen. Mit dieser impliziten Methode soll festgestellt werden, welche Werte unterbewusst mit der jeweiligen Partei verbunden werden.

Um herauszufinden, welche Werte den Befragten besonders wichtig sind, wurde in der ersten Befragungsrunde nach ihren Vorstellungen zu einer idealen Partei gefragt. Auf dem Bildschirm erschien ein Wertebegriff und die Befragten sollten intuitiv entscheiden, ob dieser Wert für ihre Vorstellung von einer idealen Partei wichtig ist oder nicht.

Im nächsten Schritt sollten die Befragten die Wertebegrifflichkeiten entweder der SPD oder der CDU zuordnen.

## **Ideale Partei**

Ziel dieser Befragungsrunde war es, herauszufinden, welche Wertebegrifflichkeiten den Befragten bei einer Partei wichtig sind. Dabei sollten sie sich vorstellen, was eine ideale Partei für sie ausmacht und anschließend die geeigneten Wertebegrifflichkeiten danach auswählen, ob sie zu ihrer Vorstellung einer idealen Partei passen oder nicht.

Für eine bessere Auswertung, wurden die Ergebnisse in sieben Kategorien eingeteilt. Von „enorm wichtig“ bis „irrelevant“.

enorm wichtig	100-95
sehr wichtig	94-90
wichtig	89-80
mittel wichtig	79-60
weniger wichtig	59-40
nicht wichtig	39-20
irrelevant	19-0

### Wie sieht die Ideale Partei insgesamt aus?

16 Begrifflichkeiten schafften es in die erste Kategorie „enorm wichtig“. Davon waren elf Begrifflichkeiten<sup>82</sup> abgeleitet aus den Wahlprogrammen der beiden Volksparteien und fünf<sup>83</sup> davon zusätzliche Begriffe, die als Kontrolle eingefügt worden sind.

Elf Begrifflichkeiten werden als sehr wichtig eingestuft. Neun<sup>84</sup> davon sind wieder aus dem Wertebereich der Volksparteien, zwei<sup>85</sup> sind Kontrollbegriffe.

Fünf Begrifflichkeiten fallen in die Kategorie „wichtig“. Davon sind zwei<sup>86</sup> aus dem Wertkanon der Volksparteien und drei<sup>87</sup> Kontrollbegriffe.

Der Erweiterungsbegriff „interessant“ wird als weniger wichtig eingestuft. Zwei<sup>88</sup> Begriffe werden als nicht wichtig und weitere zwei Begriffe<sup>89</sup> werden als irrelevant eingestuft.

Damit schaffen es zwei von drei zentralen Markenkernwerten der beiden Volksparteien – nämlich „Gerechtigkeit“ und „Freiheit“ - unter die Spitzenwerte. Der dritte zentrale Markenkernwert „Solidarität“ ist den Befragten noch sehr wichtig und fällt damit in die zweite Kategorie. Interessant ist, dass die Kontrollbegriffe „Vertrauen“, „Seriosität“, „Zukunft“,

---

<sup>82</sup> Freiheit, Gerechtigkeit, soziale Gerechtigkeit, Sicherheit, soziale Sicherheit, Chancengleichheit, Chancengerechtigkeit, Stabilität, Nachhaltigkeit, Demokratie, Frieden

<sup>83</sup> Vertrauen, Seriosität, Zukunft, Menschlichkeit, Ehrlichkeit

<sup>84</sup> Solidarität, innere Sicherheit, soziale Nachhaltigkeit, wirtschaftliche Nachhaltigkeit, sozial, Fortschritt, gesellschaftlicher Fortschritt, wirtschaftlicher Fortschritt, Innovation

<sup>85</sup> Transparenz, Toleranz

<sup>86</sup> Ökologische Nachhaltigkeit, Wettbewerbsfähigkeit

<sup>87</sup> Durchsetzungskraft, Geradlinigkeit, Integration

<sup>88</sup> Selbstverwirklichung (Wertekanon Volksparteien), Patriotismus (Erweiterungsbegriff)

<sup>89</sup> Abenteuer und Spaß (Erweiterungsbegriffe)

„Menschlichkeit“ und „Ehrlichkeit“ für die Befragten enorm wichtig sind bei einer idealen Partei.

Auch „Innovation“, „Transparenz“ und „Toleranz“ als Kontrollbegriffe sind für die Befragten sehr wichtig. „Durchsetzungskraft“, „Geradlinigkeit“ und „Integration“ sind immer noch wichtig. Was überrascht ist, dass „Stärke“ zwar als wichtig angesehen wird, aber dieser Wert nur im oberen Mittelfeld bei 76 Prozent Zustimmung liegt.

Tabelle 33: Ideale Partei

Werte	Ideale Partei	Werte	Ideale Partei
Freiheit	99%	Teilhabe	77%
Gerechtigkeit	99%	Wettbewerbsfähigkeit	83%
Soziale Gerechtigkeit	97%	Patriotismus	34%
Solidarität	94%	Frieden	99%
Sicherheit	95%	Abenteuer	10%
Innere Sicherheit	93%	Spass	19%
Soziale Sicherheit	98%	Vertrauen	99%
Selbstverwirklichung	37%	Seriosität	95%
Chancengleichheit	95%	Zukunft	98%
Chancengerechtigkeit	96%	Innovation	90%
Stabilität	96%	Interessant	46%
Wachstum	78%	Wohlstand	79%
Nachhaltigkeit	95%	Transparenz	93%
Soziale Nachhaltigkeit	92%	Sympathie	71%
Ökologische Nachhaltigkeit	86%	Menschlichkeit	99%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	94%	Durchsetzungskraft	84%
Sozial	93%	Geradlinigkeit	89%
Fortschritt	94%	Stärke	76%
Gesellschaftlicher Fortschritt	91%	Ehrlichkeit	100%
Wirtschaftlicher Fortschritt	90%	Toleranz	94%
Demokratie	100%	Integration	86%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

### Wie sieht die ideale Partei bei SPD-Mitgliedern und SPD Wählern aus?

Den SPD-Mitgliedern und SPD-Wählern sind die drei Markenkernwerte „Gerechtigkeit“, „Freiheit“ und „Solidarität“ enorm wichtig. Zu beachten ist hierbei, dass „Solidarität“ im

Gesamten betrachtet zwar eine hohe Zustimmung bei den Befragten hat, aber zwischen den SPD-Wählern und Mitgliedern und der totalen Bewertung liegen dann immerhin doch sechs Prozentpunkte.

Insgesamt kann gesagt werden, dass die sozialen Begriffe, wie „soziale Gerechtigkeit“, „sozial“, „soziale Sicherheit“ oder auch „soziale Nachhaltigkeit“ alle für das Profil einer idealen Partei bei SPD-Wählern und -Mitgliedern enorm wichtig sind. Des Weiteren kann festgestellt werden, dass postmoderne Werte wie „Chancengleichheit“, „Chancengerechtigkeit“, „Demokratie“, „Frieden“, „Zukunft“, „Toleranz“ und „Integration“ weitere wichtige Wertebegrifflichkeiten für die SPD-Wähler und -Mitglieder sind.

Bei Wertebegrifflichkeiten, die eher in der wirtschaftlichen Sphäre angesiedelt sind, kann beobachtet werden, dass diese für eine ideale Partei zwar wichtig sind, aber nicht so wichtig wie das soziale Profil. Deshalb erreichen „wirtschaftlicher Fortschritt“ oder „Wettbewerbsfähigkeit“ auch nur die mittlere Kategorie.

Ein Wertebegriff sticht jedoch aus den Ergebnissen heraus: „Teilhabe“. Hier geht es nicht unbedingt darum, ob dieser Wert eine hohe Wichtigkeit besitzt, sondern darum, dass der Wert für SPD-Mitglieder wichtiger scheint als für die Wähler und alle Befragten insgesamt. Es sind doch immerhin 16 Prozentpunkte Unterschied zwischen der Bewertung der SPD-Mitglieder und allen Befragten. Ein umgekehrtes Bild ergibt sich beim Wert „innere Sicherheit“. Diesen bewerten alle Befragten als sehr wichtig, wohingegen die SPD-Mitglieder den Wert nur als „mittel wichtig“ einstufen. Auch hier liegen 14 Prozentpunkte Unterschied zwischen den Bewertungen.

Auch der Kontrollwert „Patriotismus“ hat insgesamt fast eine doppelt so hohe Gesamtbewertung als bei SPD-Mitgliedern und -Wählern.

Tabelle 34: Zuordnung der Werte der idealen Partei durch SPD-Mitglieder und SPD-Wähler

Werte	Total ideale Partei	SPD Mitglieder	SPD-Wähler	Werte	Total ideale Partei	SPD Mitglieder	SPD-Wähler
Freiheit	99%	99%	99%	Teilhabe	77%	93%	89%
Gerechtigkeit	99%	99%	99%	Wettbewerbsfähigkeit	83%	70%	73%
Soziale Gerechtigkeit	97%	100%	100%	Patriotismus	34%	18%	18%
Solidarität	94%	100%	100%	Frieden	99%	100%	99%
Sicherheit	95%	91%	91%	Abenteuer	10%	11%	12%
Innere Sicherheit	93%	79%	83%	Spass	19%	30%	28%
Soziale Sicherheit	98%	100%	100%	Vertrauen	99%	99%	99%
Selbstverwirklichung	37%	41%	40%	Seriosität	95%	97%	97%
Chancengleichheit	95%	100%	99%	Zukunft	98%	99%	100%
Chancengerechtigkeit	96%	100%	100%	Innovation	90%	90%	93%
Stabilität	96%	96%	95%	Interessant	46%	52%	51%
Wachstum	78%	64%	67%	Wohlstand	79%	71%	73%
Nachhaltigkeit	95%	99%	99%	Transparenz	93%	94%	95%
Soziale Nachhaltigkeit	92%	99%	100%	Sympathie	71%	79%	79%
Ökologische Nachhaltigkeit	86%	94%	96%	Menschlichkeit	99%	99%	100%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	94%	93%	94%	Durchsetzungskraft	84%	85%	82%
Sozial	93%	100%	100%	Geradlinigkeit	89%	91%	92%
Fortschritt	94%	94%	94%	Stärke	76%	78%	77%
Gesellschaftlicher Fortschritt	91%	95%	97%	Ehrlichkeit	100%	100%	100%
Wirtschaftlicher Fortschritt	90%	79%	81%	Toleranz	94%	100%	100%
Demokratie	100%	100%	100%	Integration	86%	97%	96%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## **Wie sieht die ideale Partei bei CDU-Mitgliedern und Wählern aus?**

Insgesamt kann gesagt werden, dass die CDU-Wähler und Mitglieder ein sehr ähnliches Bild von einer idealen Partei haben. Werden die drei Markenkernwerte „Freiheit“, „Gerechtigkeit“ und „Solidarität“ betrachtet, ist auch hier ein fast homogenes Bild zu erkennen. Erstaunlich ist dabei nur, dass zwar zwischen Mitgliedern und Wählern Einigkeit über die Wichtigkeit herrscht, aber der Wert „Solidarität“ im Gegensatz zu den beiden anderen Werten für Mitglieder und Wähler der CDU nicht so wichtig scheint. Immerhin liegen bei den CDU-Mitgliedern 13 bzw. 11 Prozentpunkte zwischen den Werten „Freiheit“ und „Gerechtigkeit“. Es scheint, dass Solidarität der schwächste Markenkernbegriff bei der CDU ist. Bei der SPD hingegen waren alle drei Begriffe enorm wichtig.

Dieser Trend setzt sich bei den „sozialen“ Wertebegrifflichkeiten fort. So erreicht „soziale Sicherheit“ 94 Prozent und „soziale Nachhaltigkeit“ liegt bei 82 Prozent. Auch die Wertebegrifflichkeiten „Teilhabe“ und „Integration“ finden bei den CDU-Wählern und -Mitgliedern weniger Zustimmung.

Beim Thema „Wirtschaft“ zeigt sich, dass die Wertebegrifflichkeiten, die in diesen Bereich fallen, bei den CDU-Wählern und -Mitgliedern bei der Vorstellung einer idealen Partei eine große Rolle spielen. So ist bei „Wachstum“ ein Unterschied zwischen der Einschätzung von CDU-Mitgliedern und allen Befragten von 18 Prozentpunkten. „wirtschaftliche Nachhaltigkeit“, „wirtschaftlicher Fortschritt“, „Fortschritt“ und „Stabilität“ erreichen alle Spitzenwerte.

Ein Wert sticht auch hier bei den Ergebnissen besonders heraus. Während für alle Befragten „Patriotismus“ unwichtig für eine ideale Partei erscheint, ist für CDU-Mitglieder dieser Wert fast doppelt so wichtig und liegt bei 60 Prozent Zustimmung. Auch 50 Prozent der Wähler weisen dem Wert eine hohe Bedeutung zu.

Tabelle 35: Zuordnung der Werte der idealen Partei durch CDU-Mitglieder und CDU-Wähler

Werte	Total	CDU-Mitglieder	CDU-Wähler	Werte	total	CDU-Mitglieder	CDU-Wähler
Freiheit	99%	100%	100%	Teilhabe	77%	76%	69%
Gerechtigkeit	99%	98%	99%	Wettbewerbsfähigkeit	83%	97%	97%
Soziale Gerechtigkeit	97%	92%	92%	Patriotismus	34%	60%	50%
Solidarität	94%	87%	90%	Frieden	99%	99%	99%
Sicherheit	95%	100%	100%	Abenteuer	10%	10%	9%
Innere Sicherheit	93%	100%	99%	Spass	19%	17%	14%
Soziale Sicherheit	98%	94%	94%	Vertrauen	99%	99%	99%
Selbstverwirklichung	37%	33%	32%	Seriosität	95%	98%	93%
Chancengleichheit	95%	91%	93%	Zukunft	98%	99%	98%
Chancengerechtigkeit	96%	93%	93%	Innovation	90%	97%	93%
Stabilität	96%	99%	98%	Interessant	46%	50%	45%
Wachstum	78%	96%	94%	Wohlstand	79%	92%	89%
Nachhaltigkeit	95%	91%	92%	Transparenz	93%	95%	90%
Soziale Nachhaltigkeit	92%	82%	82%	Sympathie	71%	77%	71%
Ökologische Nachhaltigkeit	86%	72%	75%	Menschlichkeit	99%	97%	97%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	94%	98%	97%	Durchsetzungskraft	84%	94%	93%
Sozial	93%	78%	81%	Geradlinigkeit	89%	92%	90%
Fortschritt	94%	96%	95%	Stärke	76%	87%	83%
Gesellschaftlicher Fortschritt	91%	90%	88%	Ehrlichkeit	100%	100%	99%
Wirtschaftlicher Fortschritt	90%	99%	97%	Toleranz	94%	89%	90%
Demokratie	100%	100%	100%	Integration	86%	73%	77%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## **Wie sieht die ideale Partei bei den SPD-Kohorten aus?**

Innerhalb der Kohorten der SPD ergibt sich bei der Vorstellung einer idealen Partei ein homogenes Bild. Die erste Kohorte, also die Mitglieder, die 5-10 Jahre in der SPD Mitglied sind, weicht jedoch öfter ab. Bei „innerer Sicherheit“ liegt der Unterschied zwischen 11 und 15 Prozentpunkten innerhalb der Kohorten. Auch den Begriff „Stabilität“ schätzt diese Kohorte im Vergleich zu den zwei anderen als weniger wichtig ein. Bei den Kontrollbegriffen gibt es zudem Unterschiede zu den beiden anderen Kohorten. So z.B. bei „Transparenz“, „Geradlinigkeit“ und „Stärke“.

Bei den die Wirtschaft betreffenden Wertebegrifflichkeiten gibt es Unterschiede zwischen der dritten und den beiden ersten Kohorten. So ist es erstaunlich, dass der dritten Kohorte bei einer idealen Partei „wirtschaftliche Nachhaltigkeit“ (100 Prozent), „wirtschaftlicher Fortschritt“ (86 Prozent) wichtig sind.. Auch „Patriotismus“ erreicht in dieser Kohorte einen im Vergleich zu den anderen beiden Kohorten hohen Wert und unterscheidet sich um 11 Prozentpunkte. Des Weiteren spielt der Kontrollbegriff „Geradlinigkeit“ in dieser Kohorte eine wichtige Rolle. Vergleicht man es mit der Wichtigkeit in der ersten Kohorte, so ergibt sich hier ein massiver Unterschied von 27 Prozentpunkten.

Bei der idealen Partei für alle SPD-Kohorten sind enorm wichtig „Freiheit, „Gerechtigkeit“, „Solidarität“, „soziale Gerechtigkeit“, „soziale Sicherheit“, „Chancengleichheit“, „Chancengerechtigkeit“, „Nachhaltigkeit“, „soziale Nachhaltigkeit“, „sozial“, „Demokratie“, „Frieden“, „Vertrauen“, „Zukunft“, „Menschlichkeit“, „Ehrlichkeit“, „Toleranz“ und „Integration“.

Tabelle 36: Zuordnung der Werte der idealen Partei durch SPD-Mitglieder anhand Kohorten

Werte	Total	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre
Freiheit	99%	100%	98%	100%
Gerechtigkeit	99%	100%	100%	97%
Soziale Gerechtigkeit	97%	100%	100%	100%
Solidarität	94%	100%	100%	100%
Sicherheit	95%	88%	90%	94%
Innere Sicherheit	93%	70%	81%	85%
Soziale Sicherheit	98%	100%	100%	100%
Selbstverwirklichung	37%	37%	36%	45%
Chancengleichheit	95%	100%	100%	100%
Chancengerechtigkeit	96%	100%	100%	100%
Stabilität	96%	91%	99%	98%
Wachstum	78%	61%	72%	63%
Nachhaltigkeit	95%	97%	99%	100%
Soziale Nachhaltigkeit	92%	99%	95%	100%
Ökologische Nachhaltigkeit	86%	90%	94%	96%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	94%	88%	86%	100%
Sozial	93%	100%	100%	100%
Fortschritt	94%	93%	87%	98%
Gesellschaftlicher Fortschritt	91%	96%	90%	98%
Wirtschaftlicher Fortschritt	90%	74%	72%	86%
Demokratie	100%	100%	100%	100%

  

Werte	Total	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre
Teilhabe	77%	91%	99%	92%
Wettbewerbsfähigkeit	83%	67%	74%	70%
Patriotismus	34%	13%	17%	24%
Frieden	99%	100%	100%	100%
Abenteuer	10%	14%	10%	9%
Spass	19%	37%	26%	27%
Vertrauen	99%	100%	95%	100%
Seriosität	95%	93%	94%	100%
Zukunft	98%	100%	95%	100%
Innovation	90%	83%	81%	99%
Interessant	46%	50%	54%	55%
Wohlstand	79%	61%	79%	73%
Transparenz	93%	89%	95%	97%
Sympathie	71%	75%	68%	87%
Menschlichkeit	99%	98%	100%	100%
Durchsetzungskraft	84%	82%	83%	89%
Geradlinigkeit	89%	72%	91%	99%
Stärke	76%	66%	80%	85%
Ehrlichkeit	100%	100%	100%	100%
Toleranz	94%	100%	100%	99%
Integration	86%	98%	99%	95%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## Wie sieht die ideale Partei bei den CDU-Kohorten aus?

Bei der CDU fällt auf, dass die mittlere Kohorte ein anderes Bild von einer idealen Partei hat als die anderen beiden Kohorten. Zwar sind sich die Mitglieder einig, dass die Werte „Freiheit“ und „Gerechtigkeit“ zu einer idealen Partei dazugehören, bei dem Wert „Solidarität“ sind sie sich jedoch uneins. Mit 84 Prozent liegt in der mittleren Kohorte hier der schlechteste Wert vor. Dies setzt sich fort bei „Selbstverwirklichung“, „Wachstum“, „Patriotismus“, „Wohlstand“ und „Stärke“.

Für alle Kohorten sind hingegen, wie oben schon erwähnt, „Freiheit“ und „Gerechtigkeit“ enorm wichtig sowie „Sicherheit“, „innere Sicherheit“, „wirtschaftliche Nachhaltigkeit“, „wirtschaftlicher Fortschritt“, „Demokratie“, „Wettbewerbsfähigkeit“, „Frieden“, „Vertrauen“, „Seriösität“, „Zukunft“, „Menschlichkeit“ und „Ehrlichkeit“.

Tabelle 37: Zuordnung der Werte der idealen Partei durch CDU-Mitglieder anhand Kohorten

Werte	Total	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre	Werte	Total	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre
Freiheit	99%	100%	100%	100%	Teilhabe	77%	78%	79%	72%
Gerechtigkeit	99%	99%	99%	96%	Wettbewerbsfähigkeit	83%	97%	100%	97%
Soziale Gerechtigkeit	97%	90%	94%	92%	Patriotismus	34%	62%	55%	60%
Solidarität	94%	85%	84%	92%	Frieden	99%	100%	97%	100%
Sicherheit	95%	100%	100%	100%	Abenteuer	10%	11%	9%	10%
Innere Sicherheit	93%	100%	100%	100%	Spaß	19%	16%	8%	24%
Soziale Sicherheit	98%	95%	90%	94%	Vertrauen	99%	98%	100%	100%
Selbstverwirklichung	37%	38%	18%	39%	Seriösität	95%	95%	100%	100%
Chancengleichheit	95%	89%	86%	96%	Zukunft	98%	99%	100%	97%
Chancengerechtigkeit	96%	93%	92%	96%	Innovation	90%	97%	95%	99%
Stabilität	96%	100%	94%	100%	Interessant	46%	50%	43%	56%
Wachstum	78%	98%	87%	99%	Wohlstand	79%	97%	77%	93%
Nachhaltigkeit	95%	89%	92%	92%	Transparenz	93%	95%	93%	97%
Soziale Nachhaltigkeit	92%	83%	87%	77%	Sympathie	71%	78%	71%	81%
Ökologische Nachhaltigkeit	86%	74%	75%	66%	Menschlichkeit	99%	96%	100%	97%

Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	94%	96%	100%	100%	Durchsetzungskraft	84%	94%	95%	95%
Sozial	93%	68%	79%	86%	Geradlinigkeit	89%	82%	99%	97%
Fortschritt	94%	95%	93%	100%	Stärke	76%	92%	75%	89%
Gesellschaftlicher Fortschritt	91%	89%	83%	95%	Ehrlichkeit	100%	100%	100%	100%
Wirtschaftlicher Fortschritt	90%	99%	97%	98%	Toleranz	94%	86%	86%	93%
Demokratie	100%	100%	100%	100%	Integration	86%	73%	72%	75%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## Fremdbild Wähler und Mitglieder

Die Befragten sollten in einem zweiten Schritt bewerten, ob sie mit der SPD oder der CDU die folgenden Wertebegrifflichkeiten verbinden.

### Ideale Partei vs. SPD

Insgesamt kann gesagt werden, dass alle Befragten mit der SPD „soziale Gerechtigkeit“ (83 Prozent), „soziale Nachhaltigkeit“ (82 Prozent) und „sozial“ (91 Prozent) verbinden. Damit sprechen die Befragten der SPD ein soziales Profil zu.

Im Bereich der Wirtschaft schneidet die SPD eher schlecht ab: „Wachstum“ (14 Prozent), „Wirtschaftliche Nachhaltigkeit“ (21 Prozent), „wirtschaftlicher Fortschritt“ (12 Prozent), „Wettbewerbsfähigkeit“ (12 Prozent) und „Wohlstand“ (13 Prozent).

Auch beim Thema Sicherheit kann die SPD nur bei „sozialer Sicherheit“ (77 Prozent) punkten, ansonsten sehen hier alle Befragten eine fehlende Kompetenz bei der SPD (Sicherheit: 21 Prozent; innere Sicherheit: 17 Prozent)

Weitere Wertezuschreibungen sind „Gerechtigkeit“ (63 Prozent), „Solidarität“ (77 Prozent), „Chancengleichheit“ (75 Prozent), „Chancengerechtigkeit“ (70 Prozent), „ökologische Nachhaltigkeit“ (75 Prozent), „Teilhabe“ (77 Prozent), „Menschlichkeit“ (69 Prozent), „Toleranz“ (74 Prozent) und „Integration“ (75 Prozent).

Zwei weitere Wertebegrifflichkeiten fallen in dieselbe Kategorie „Abenteuer“ (69 Prozent) und „Spass“ (73 Prozent). Zum Vergleich: Diese beiden Begriffe spielen bei der Vorstellung einer idealen Partei keine Rolle. Zudem sind sie negativ besetzt – bei einer Partei, die Abenteuer ausstrahlt, ist es eher fraglich, ob sie seriös ihre Themen umsetzen kann. Und dies spiegelt sich dann auch in dem Wert „Seriös“ wider.

Hier sagen nur 26 Prozent der Befragten, dass sie diesen Wert mit der SPD verbinden. Zum Vergleich: „Seriosität“ ist für 95 Prozent der Befragten wichtig bei einer idealen Partei. Auch beim Wert „Vertrauen“ schneidet die SPD nicht gut ab und kann hier nur 46 Prozent der Befragten von sich überzeugen. Nur 15 Prozent der Befragten verbinden den Begriff „Durchsetzungsfähigkeit“ mit der SPD. „Stärke“ (19 Prozent) und „Geradlinigkeit“ (37 Prozent) werden zudem unterdurchschnittlich mit der SPD verbunden.

Tabelle 38: Vergleich ideale Partei vs. SPD

Werte	Total Ideale Partei	Total SPD	Werte	Total Ideale Partei	Total SPD
Freiheit	99%	44%	Teilhabe	77%	77%
Gerechtigkeit	99%	63%	Wettbewerbsfähigkeit	83%	12%
Soziale Gerechtigkeit	97%	83%	Patriotismus	34%	12%
Solidarität	94%	77%	Frieden	99%	49%
Sicherheit	95%	21%	Abenteuer	10%	69%
Innere Sicherheit	93%	17%	Spass	19%	73%
Soziale Sicherheit	98%	77%	Vertrauen	99%	46%
Selbstverwirklichung	37%	57%	Seriosität	95%	26%
Chancengleichheit	95%	75%	Zukunft	98%	37%
Chancengerechtigkeit	96%	70%	Innovation	90%	36%
Stabilität	96%	21%	Interessant	46%	53%
Wachstum	78%	14%	Wohlstand	79%	13%
Nachhaltigkeit	95%	54%	Transparenz	93%	58%
Soziale Nachhaltigkeit	92%	82%	Sympathie	71%	58%
Ökologische Nachhaltigkeit	86%	75%	Menschlichkeit	99%	69%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	94%	21%	Durchsetzungskraft	84%	15%
Sozial	93%	91%	Geradlinigkeit	89%	37%
Fortschritt	94%	31%	Stärke	76%	19%
Gesellschaftlicher Fortschritt	91%	48%	Ehrlichkeit	100%	51%
Wirtschaftlicher Fortschritt	90%	12%	Toleranz	94%	74%
Demokratie	100%	48%	Integration	86%	75%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## **Ideale Partei vs. CDU**

Bei der CDU ist interessant, dass sie in keinem ihrer Markenkernwerte eine überzeugende Mehrheit haben. Der einzige Wert, bei dem sie besser abschneiden als die Sozialdemokraten, ist „Freiheit“. Weder „Gerechtigkeit“ noch „Solidarität“ können die Christdemokraten für sich reklamieren. Dies bedeutet, dass insgesamt betrachtet, die Markenkernwerte „Freiheit“, „Gerechtigkeit“ und „Solidarität“ eher mit der SPD in Verbindung gebracht werden als mit der CDU.

Dennoch hat die CDU ein klares Profil. Ihre Stärke liegt beim Thema „Wirtschaft“ und erreicht gute Zustimmungswerte. So verbinden 86 Prozent aller Befragten mit der CDU „Wachstum“, 79 Prozent „wirtschaftliche Nachhaltigkeit“, 88 Prozent „wirtschaftlichen Fortschritt“, 88 Prozent „Wettbewerbsfähigkeit“ und 87 Prozent verbinden „Wohlstand“ mit.

Auch das Thema Sicherheit liegt im Kompetenzrahmen der CDU. Mit 79 Prozent bei „Sicherheit“ und 83 Prozent bei „innerer Sicherheit“ sind hier die Ergebnisse im Vergleich zur SPD eindeutig.

Eindeutig ist auch, dass die Befragten mit der CDU kein soziales Image verbinden. Nur 17 Prozent der Befragten verbinden „soziale Gerechtigkeit“ mit der CDU, 23 Prozent „soziale Sicherheit“ und lediglich 9 Prozent verbinden „sozial“ mit der CDU. Jedoch sind gerade in diesen Bereichen die Werte für eine ideale Partei besonders hoch. Hier hat die CDU definitiv einen Nachteil im Vergleich zur SPD.

Dafür punktet die CDU beim Thema „Durchsetzungskraft“ (85 Prozent), „Geradlinigkeit“ (63 Prozent) und „Stärke“ (81 Prozent).

Besonders wichtig ist der Wert „Vertrauen“. Hier sagen 54 Prozent der Befragten, dass sie der CDU vertrauen, nur 46 Prozent hingegen sagen, dass die SPD vertrauenswürdig ist.

Da Vertrauen jedoch eine wichtige Rolle bei einer Marke spielt und dies die Währung ist, die im politischen Bereich wirklich zählt, hat hier die CDU einen Vorteil, der nicht zu unterschätzen gilt, um sich erfolgreich als Marke zu positionieren.

Tabelle 39: Vergleich ideale Partei vs. CDU

Werte	Total Ideale Partei	Total CDU
Freiheit	99%	56%
Gerechtigkeit	99%	37%
Soziale Gerechtigkeit	97%	17%
Solidarität	94%	23%
Sicherheit	95%	79%
Innere Sicherheit	93%	83%
Soziale Sicherheit	98%	23%
Selbstverwirklichung	37%	43%
Chancengleichheit	95%	25%
Chancengerechtigkeit	96%	30%
Stabilität	96%	79%
Wachstum	78%	86%
Nachhaltigkeit	95%	46%
Soziale Nachhaltigkeit	92%	18%
Ökologische Nachhaltigkeit	86%	25%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	94%	79%
Sozial	93%	9%
Fortschritt	94%	69%
Gesellschaftlicher Fortschritt	91%	52%
Wirtschaftlicher Fortschritt	90%	88%
Demokratie	100%	52%

Werte	Total Ideale Partei	Total CDU
Teilhabe	77%	23%
Wettbewerbsfähigkeit	83%	88%
Patriotismus	34%	88%
Frieden	99%	51%
Abenteuer	10%	31%
Spas	19%	27%
Vertrauen	99%	54%
Seriosität	95%	74%
Zukunft	98%	63%
Innovation	90%	64%
Interessant	46%	47%
Wohlstand	79%	87%
Transparenz	93%	42%
Sympathie	71%	42%
Menschlichkeit	99%	31%
Durchsetzungskraft	84%	85%
Geradlinigkeit	89%	63%
Stärke	76%	81%
Ehrlichkeit	100%	49%
Toleranz	94%	26%
Integration	86%	25%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## **CDU vs. SPD**

Beim direkten Vergleich der beiden Volksparteien und den Zuschreibungen aller Befragten können Stärken und Schwächen der beiden Parteien schnell identifiziert werden.

Bei dem Wert „Freiheit“ kann keine eindeutige Kompetenzvorherrschaft ausgemacht werden. Beiden wird dieser Wert fast gleichermaßen zugeschrieben. Bei „Gerechtigkeit“, „sozialer Gerechtigkeit“ und „Solidarität“ liegt die SPD weit vor der CDU. Hier zeigt sich eindeutig, dass die Markenkernelwerte der SPD zugeschrieben werden und sie damit ein klares Profil besitzt.

Bei den Werten „Sicherheit“ und „innere Sicherheit“ haben alle Befragten die klare Meinung, dass diese Werte der CDU zugeordnet werden.

Was besonders auffällt: Die SPD kann bei allen sozialen Wertebegrifflichkeiten sowie bei fast allen postmaterialistischen Werten punkten. Ein Wert sticht hier besonders raus: Das Adjektiv „sozial“ verbinden 91 Prozent aller Befragten mit der SPD, wohingegen nur neun Prozent den Wert der CDU zuzuordnen. Dies bestätigt die Ergebnisse des ersten Teils, in dem schon deutlich wurde, dass die SPD ein starkes soziales Profil im Gegensatz zur CDU hat. Dass auch die postmaterialistischen Werte eher bei der SPD verortet werden, lässt den Schluss zu, dass die SPD ein postmaterialistisches und soziales Profil besitzt.

Für alle Befragten hat auch die CDU ein klar identifizierbares Profil. So werden neben den Sicherheitsaspekten die Wertebegrifflichkeiten im Bereich „Wirtschaft“ besonders mit der CDU verbunden und damit in gewisser Weise eher materialistische Werte. Damit kann festgehalten werden, dass die CDU bei allen Befragten ein sicherheits- und wirtschaftspolitisches und damit eher materialistisches Image hat.

Bei einigen der Ergebnisse kann nicht ganz eindeutig bestimmt werden, welche der Volksparteien hier die Kompetenz besitzt. So liegen die Sozialdemokraten bei „Selbstverwirklichung“ (57 Prozent), „Nachhaltigkeit“ (54 Prozent), „Interessant“ (53 Prozent), „Transparenz“ (58 Prozent), „Sympathie“ (58 Prozent) und „Ehrlichkeit“ (51 Prozent) vorne. Vor allem die drei letzten Werte sind für Parteien und die Vertrauensbildung wichtig. Wer transparent und ehrlich vorgeht, dem müsste eigentlich auch vertraut werden. Aber genau in diesem Punkt liegt die CDU mit 54 Prozent um 8 Prozentpunkte vor der SPD. Und die CDU liegt auch bei den Werten „Frieden“ und „Demokratie“ leicht vor der SPD.

Abschließend kann gesagt werden, dass für die Befragten die beiden Volksparteien ein klares Profil haben und eine eindeutige Wertezuschreibung möglich ist. Für die Marke

SPD sind ihre Grundwerte identitätsstiftender als für die CDU, da sie bei Wählern und Mitgliedern eine höhere Relevanz haben. Bei der CDU ist hingegen erstaunlich, dass eher Kompetenzzuschreibungen, wie „wirtschaftliche Nachhaltigkeit“, „wirtschaftlicher Fortschritt“ oder „Wettbewerbsfähigkeit“ mit der CDU verbunden werden. Das könnte den Schluss nahelegen, dass für die SPD aufgrund ihrer hohen Werteaffinität andere moralische Regeln gelten als für die CDU und daher ein wertengebender Pfadwechsel, wie z.B. die „Agenda 2010“ für die SPD schwerwiegendere Folgen hat als es möglicherweise für die CDU hätte.

Tabelle 40: Vergleich SPD vs. CDU

Werte	Total SPD	Total CDU	Werte	Total SPD	Total CDU
Freiheit	44%	56%	Teilhabe	77%	23%
Gerechtigkeit	63%	37%	Wettbewerbsfähigkeit	12%	88%
Soziale Gerechtigkeit	83%	17%	Patriotismus	12%	88%
Solidarität	77%	23%	Frieden	49%	51%
Sicherheit	21%	79%	Abenteuer	69%	31%
Innere Sicherheit	17%	83%	Spass	73%	27%
Soziale Sicherheit	77%	23%	Vertrauen	46%	54%
Selbstverwirklichung	57%	43%	Seriosität	26%	74%
Chancengleichheit	75%	25%	Zukunft	37%	63%
Chancengerechtigkeit	70%	30%	Innovation	36%	64%
Stabilität	21%	79%	Interessant	53%	47%
Wachstum	14%	86%	Wohlstand	13%	87%
Nachhaltigkeit	54%	46%	Transparenz	58%	42%
Soziale Nachhaltigkeit	82%	18%	Sympathie	58%	42%
Ökologische Nachhaltigkeit	75%	25%	Menschlichkeit	69%	31%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	21%	79%	Durchsetzungskraft	15%	85%
Sozial	91%	9%	Geradlinigkeit	37%	63%
Fortschritt	31%	69%	Stärke	19%	81%
Gesellschaftlicher Fortschritt	48%	52%	Ehrlichkeit	51%	49%
Wirtschaftlicher Fortschritt	12%	88%	Toleranz	74%	26%
Demokratie	48%	52%	Integration	75%	25%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## **Zwei Fremdbilder: SPD-Mitglieder und SPD-Wähler**

Im Großen und Ganzen zeigt sich ein homogenes Bild bei den beiden Fremdbildern der SPD-Mitglieder und -Wähler. Alle drei Markenkernwerte werden eindeutig der SPD zugeschrieben.

Bei vier der Wertebegrifflichkeiten gibt es jedoch einen Unterschied zwischen den beiden Bildern. So ordnen SPD-Mitglieder „Wachstum“ (-6 Prozentpunkte) „Wohlstand“ (-7 Prozentpunkte) und „Seriösität“ (-5 Prozentpunkte) mehr der SPD zu als es die SPD-Wähler tun. „Abenteuer“ (+6 Prozentpunkte) verbinden die Wähler eher mit der SPD als ihre Mitglieder.

Die SPD-Wähler und -Mitglieder haben insgesamt ein stärkeres Bild von der SPD als alle Befragten zusammen. Sie trauen der SPD in verschiedenen Bereichen mehr zu als dies in der Gesamtschau abzulesen ist. Besonders beim Thema „Sicherheit“ hat die SPD bei Wählern und Mitgliedern eine höhere Zuschreibungsrate als im Gesamten. Auch die Kompetenz in Wirtschaftsfragen wird bei Wählern und Mitgliedern eindeutig positiver bewertet. Nur bei klassischen CDU-Begriffen wie „Wettbewerbsfähigkeit“ ordnen selbst SPD-Wähler und -Mitglieder diese Begrifflichkeit kaum der SPD zu.

Bei zwei zentralen Begrifflichkeiten, die Wählern und Mitgliedern enorm wichtig sind, nämlich „Demokratie“ und „Frieden“, wird die SPD von den Befragten nicht damit verbunden.

Insgesamt wird die SPD bei ihren Mitgliedern und Wählern als innovativ, zukunftsgerichtet, seriös, interessant, transparent, sympathisch, menschlich, geradlinig, ehrlich, tolerant und integrativ gesehen. Und sie haben beide enormes Vertrauen in ihre Partei, was definitiv ein Unterschied zu der Betrachtung aller Befragten ist. Dort erreicht sie eine Zustimmung von nur 46 Prozent. Dass die Mitglieder und ihre Wähler Vertrauen in die SPD haben, ist für die SPD als Marke wichtig, um sich erfolgreich auf dem Wählermarkt positionieren zu können. Damit hat die SPD in ihrer Zielgruppe zwar Vertrauen, aber um mögliche Wechselwähler zu gewinnen bzw. ihr Wählerpotenzial zu erweitern, ist die Gesamtwertung mit 46 Prozent keine gute Ausgangslage.

Tabelle 41: Vergleich SPD-Fremdbilder

Werte	Total SPD	SPD-Mitglieder	SPD-Wähler
Freiheit	44%	95%	95%
Gerechtigkeit	63%	100%	99%
Soziale Gerechtigkeit	83%	100%	100%
Solidarität	77%	98%	98%
Sicherheit	21%	64%	61%
Innere Sicherheit	17%	53%	52%
Soziale Sicherheit	77%	98%	98%
Selbstverwirklichung	57%	73%	75%
Chancengleichheit	75%	100%	100%
Chancengerechtigkeit	70%	99%	98%
Stabilität	21%	69%	66%
Wachstum	14%	55%	49%
Nachhaltigkeit	54%	96%	96%
Soziale Nachhaltigkeit	82%	99%	100%
Ökologische Nachhaltigkeit	75%	97%	98%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	21%	67%	62%
Sozial	91%	100%	100%
Fortschritt	31%	83%	80%
Gesellschaftlicher Fortschritt	48%	92%	92%
Wirtschaftlicher Fortschritt	12%	41%	39%
Demokratie	48%	99%	99%

  

Werte	Total SPD	SPD-Mitglieder	SPD-Wähler
Teilhabe	77%	96%	96%
Wettbewerbsfähigkeit	12%	41%	37%
Patriotismus	12%	19%	17%
Frieden	49%	96%	97%
Abenteuer	69%	43%	49%
Spass	73%	66%	68%
Vertrauen	46%	96%	95%
Seriosität	26%	86%	81%
Zukunft	37%	92%	93%
Innovation	36%	84%	81%
Interessant	53%	88%	88%
Wohlstand	13%	57%	50%
Transparenz	58%	95%	95%
Sympathie	58%	97%	95%
Menschlichkeit	69%	98%	98%
Durchsetzungskraft	15%	55%	49%
Geradlinigkeit	37%	91%	89%
Stärke	19%	59%	56%
Ehrlichkeit	51%	98%	98%
Toleranz	74%	99%	98%
Integration	75%	98%	98%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## **Zwei Fremdbilder: CDU-Mitglieder und CDU-Wähler**

Das Bild von der CDU bei Mitgliedern und Wählern ist ebenfalls homogen. Beide Zielgruppen haben in allen Werten fast dieselben Ergebnisse und nur minimale Unterschiede von bis zu vier Prozentpunkten.

Was auffällt ist, dass nur ein Markenkernwert eine fast vollständige Zustimmung erfährt. „Freiheit“ haben Wähler und Mitglieder mit 98 und 99 Prozent der CDU zugeordnet. Auf dem zweiten Platz liegt der Markenkernwert „Gerechtigkeit“, wobei dieser von 88 Prozent der Mitglieder und 90 Prozent der Wähler der CDU zugeordnet wurde. Auf Platz drei folgt dann weit abgeschlagen mit 63 und 62 Prozent Zustimmung der Markenkernwert „Solidarität“. Damit gibt es bei den Mitgliedern und Wählern der CDU ein eindeutiges Ranking der Markenkernwerte, so dass zudem festgestellt werden kann, dass es eine Gleichwertigkeit der Markenkernwerte nicht gibt.

Für Mitglieder und Wähler sind andere Werte wichtiger: So erreichen „Sicherheit“, „innere Sicherheit“, „Stabilität“, „Wachstum“, „wirtschaftliche Nachhaltigkeit“, „Fortschritt“, „wirtschaftlicher Fortschritt“, „Demokratie“, „Wettbewerbsfähigkeit“ und „Wohlstand“ Spitzenwerte. Bis auf „Demokratie“ haben auch alle Befragten bei diesen Wertebegrifflichkeiten ein positives Bild von der CDU und sehen sie hier als kompetent an.

Zudem haben die Mitglieder und Wähler das Bild von der CDU als vertrauensvolle, seriöse, zukunftsorientierte, innovative, durchsetzungsstarke, geradlinige, starke und ehrliche Partei.

Während alle Befragten der CDU ein soziales Profil überwiegend absprechen, haben die Mitglieder und Wähler in diesem Bereich ein positiveres Bild von der CDU. So finden 60 Prozent der Mitglieder und 58 Prozent der Wähler, dass „soziale Sicherheit“ zur CDU passt. Zum Vergleich: Nur 23 Prozent aller Befragten haben den Begriff der CDU zugeordnet. Genauso bei dem Wertebegriff „sozial“. Hier haben sich nur 9 Prozent dafür ausgesprochen, dass der Begriff dem CDU-Profil entspricht, immerhin 34 Prozent der Mitglieder und 32 Prozent der Wähler haben den Begriff der CDU zugeordnet. Das sind zwar keine Spitzenwerte, aber auch ein Hinweis dafür, dass die CDU für ihre Mitglieder und Wähler soziale Kompetenzen besitzt.

Tabelle 42: Vergleich CDU-Fremdbilder

Werte	Total CDU	CDU-Mitglieder	CDU-Wähler	Werte	Total CDU	CDU-Mitglieder	CDU-Wähler
Freiheit	56%	99%	98%	Teilhabe	23%	54%	52%
Gerechtigkeit	37%	88%	90%	Wettbewerbsfähigkeit	88%	98%	97%
Soziale Gerechtigkeit	17%	50%	50%	Patriotismus	88%	93%	90%
Solidarität	23%	63%	62%	Frieden	51%	99%	98%
Sicherheit	79%	100%	100%	Abenteuer	31%	19%	15%
Innere Sicherheit	83%	99%	98%	Spass	27%	31%	29%
Soziale Sicherheit	23%	60%	58%	Vertrauen	54%	99%	99%
Selbstverwirklichung	43%	59%	58%	Seriosität	74%	99%	96%
Chancengleichheit	25%	68%	65%	Zukunft	63%	99%	98%
Chancengerechtigkeit	30%	74%	70%	Innovation	64%	96%	93%
Stabilität	79%	98%	98%	Interessant	47%	85%	83%
Wachstum	86%	100%	99%	Wohlstand	87%	99%	99%
Nachhaltigkeit	46%	90%	94%	Transparenz	42%	91%	88%
Soziale Nachhaltigkeit	18%	54%	52%	Sympathie	42%	94%	92%
Ökologische Nachhaltigkeit	25%	62%	62%	Menschlichkeit	31%	85%	83%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	79%	99%	99%	Durchsetzungskraft	85%	99%	98%
Sozial	9%	34%	32%	Geradlinigkeit	63%	97%	96%
Fortschritt	69%	99%	96%	Stärke	81%	99%	98%
Gesellschaftlicher Fortschritt	52%	94%	92%	Ehrlichkeit	49%	97%	98%
Wirtschaftlicher Fortschritt	88%	100%	99%	Toleranz	26%	76%	72%
Demokratie	52%	99%	99%	Integration	25%	63%	66%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## SPD-Mitglieder nach Kohorten

Auch alle Mitgliederkohorten sehen die drei Markenkernelwerte „Freiheit“, „Gerechtigkeit“ und „Solidarität“ klar bei ihrer Partei verortet. Hier gibt es ein großes „versichert sein“ der Werte. Übereinstimmung in allen Kohorten ist dann immer der Fall, wenn es um das soziale Profil der Partei geht: „soziale Sicherheit“ (96 – 100 Prozent), „soziale Nachhaltigkeit“ (98 – 100 Prozent), „Chancengleichheit“ (100 Prozent), „Teilhabe“ (93 – 97 Prozent) und „Integration“ (95 – 100 Prozent).

Die Analyse der einzelnen Kohorten zeigt, dass die dritte Kohorte, also diejenigen, die seit über 20 Jahren Mitglied in der SPD sind, bei fast allen Wertebegrifflichkeiten eine höhere Zustimmungsrates hat als die beiden anderen. Damit haben diejenigen, die schon länger in der SPD Mitglied sind, das Bild von einer Partei, die in allen Bereichen kompetent ist und entspricht dem oft vielbeschworenen „Gemischtwarenladen“. Dies ist jedoch für eine klare Positionierung oftmals hinderlich, da dadurch das Image verwischt und keine eindeutige Identität der Marke herausgearbeitet werden kann.

Tabelle 43: SPD-Kohorten

Werte	SPD-Mitglieder	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre	Werte	SPD-Mitglieder	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre
Freiheit	95%	98%	94%	94%	Teilhabe	96%	97%	93%	97%
Gerechtigkeit	100%	100%	100%	100%	Wettbewerbsfähigkeit	41%	36%	47%	41%
Soziale Gerechtigkeit	100%	100%	100%	99%	Patriotismus	19%	17%	15%	24%
Solidarität	98%	100%	95%	99%	Frieden	96%	96%	94%	97%
Sicherheit	64%	45%	62%	78%	Abenteuer	43%	46%	57%	33%
Innere Sicherheit	53%	40%	52%	64%	Spass	66%	85%	68%	53%
Soziale Sicherheit	98%	96%	98%	100%	Vertrauen	96%	97%	95%	96%
Selbstverwirklichung	73%	72%	77%	74%	Seriosität	86%	83%	79%	91%
Chancengleichheit	100%	100%	100%	100%	Zukunft	92%	86%	95%	95%
Chancengerechtigkeit	99%	100%	99%	97%	Innovation	84%	81%	77%	90%
Stabilität	69%	68%	57%	77%	Interessant	88%	89%	93%	84%
Wachstum	55%	53%	43%	62%	Wohlstand	57%	54%	44%	66%

Werte	SPD-Mitglieder	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre
Nachhaltigkeit	96%	93%	98%	98%
Soziale Nachhaltigkeit	99%	98%	100%	99%
Ökologische Nachhaltigkeit	97%	99%	99%	96%
Wirtschaftliche Nachhaltigkeit	67%	69%	54%	72%
Sozial	100%	100%	100%	99%
Fortschritt	83%	69%	81%	94%
Gesellschaftlicher Fortschritt	92%	98%	77%	96%
Wirtschaftlicher Fortschritt	41%	45%	29%	46%
Demokratie	99%	100%	100%	98%

  

Werte	SPD-Mitglieder	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre
Transparenz	95%	94%	100%	94%
Sympathie	97%	100%	91%	97%
Menschlichkeit	98%	97%	100%	98%
Durchsetzungskraft	55%	53%	49%	59%
Geradlinigkeit	91%	77%	87%	96%
Stärke	59%	43%	62%	70%
Ehrlichkeit	98%	95%	100%	99%
Toleranz	99%	100%	100%	96%
Integration	98%	95%	100%	100%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Des Weiteren fällt auf, dass die mittlere Kohorte bei den wirtschaftlich geprägten Wertebegrifflichkeiten wieder aus dem Durchschnitt ausschert. Bei „Wachstum“ (43 Prozent), „wirtschaftliche Nachhaltigkeit“ (54 Prozent) und „wirtschaftlicher Fortschritt“ (29 Prozent) liegt in der mittleren Kohorte die niedrigste Zustimmung. Damit sprechen sie der SPD ein stabiles Wirtschaftsprofil ab.

Eine Erklärung könnte hierbei die Sozialisierung der Mitglieder liefern. Unter Schröder wurde das wirtschaftspolitische Profil gestärkt, dies übte bei vielen eine Anziehungskraft auf die SPD aus. Die heutige SPD hat sich jedoch von diesem Profil distanziert. Deshalb ist es nun wahrscheinlich, dass diese Kohorte dem Wirtschaftsprofil der SPD am kritischsten gegenübersteht und von der aktuellen Ausrichtung der Partei enttäuscht ist.

## CDU-Mitglieder nach Kohorten

Auch bei den CDU-Mitgliedern aufgeschlüsselt nach Kohorten zeigt sich das vorher schon beschriebene Bild: Der Markenkernwert „Freiheit“ ist der zentralste Wert aller Mitglieder, egal welcher Kohorte sie angehören. Das Interessante dabei sind die Zustimmungsraten bei den beiden anderen Markenkernwerten. Hier sieht man Überraschendes: Während die mittlere und dritte Kohorte ungefähr dieselben hohen Zustimmungswerte bei „Gerechtigkeit“ und „Solidarität“ haben, liegt die erste Kohorte, also die Mitglieder bis zu 10 Jahren, weit unter den Zustimmungswerten der zwei anderen Kohorten. Bei „Gerechtigkeit“ liegt der Unterschied bei 11 – 14 Prozentpunkten zu der mittleren und dritten Kohorte. Beim Markenkernwert „Solidarität“ ist der Unterschied noch massiver. Hier liegt die Zustimmungsraten der ersten Kohorte bei 56 Prozent – der Unterschied zur mittleren und dritten Kohorte beträgt zwischen 14 und 15 Prozentpunkten.

Dies lässt sich möglicherweise auf die Geschichte der CDU zurückführen. In den 1970er Jahren richtete sich die CDU neu aus und setzte auf sozialpolitische Themen. Dies konnte zur Folge haben, dass die beiden Kohorte mit den längeren Mitgliedschaften eine andere politische Sozialisierung erhalten haben als die jüngste Kohorte. Dies wird auch nochmal bei dem Werterahmen „sozial“ deutlich. Auch hier ist die Zustimmungsraten bei der ersten Kohorte am niedrigsten. So stimmen nur 39 Prozent der ersten Kohorte darüber ein, dass „soziale Gerechtigkeit“ zur CDU passt. Dasselbe Ergebnis findet sich bei „soziale Sicherheit“ wieder. Auch „soziale Nachhaltigkeit“ können nur 34 Prozent davon überzeugen, dass dies zur CDU passt. Und wiederum nur 19 Prozent ordnen „sozial“ der CDU zu.

Schaut man sich die Werte zu dem Kompetenzrahmen „sozial“ bei der dritten Kohorte an, so kann gesagt werden, dass hier immer die höchste Zustimmung zu finden ist. Dementsprechend können in diesem Werterahmen Spaltungstendenzen innerhalb der CDU-Mitgliedschaft ausgemacht werden. Das wiederum ist jedoch eher unproblematisch, da es sich wahrscheinlich um einen Generationenkonflikt handelt, der auf das Alter zurückgeführt werden kann.

Bei der SPD hingegen spaltet die mittlere Kohorte die Mitgliedschaft. Damit ist das kein Generationenkonflikt, sondern ein Sozialisierungskonflikt, der zudem noch die beiden Kohorten, die ein ähnliches Bild von der SPD haben, nämlich die erste und dritte Kohorte, strukturell trennt und damit keine Anschlusspunkte zwischen den beiden Kohorten mehr zu finden sind. Das könnte ein Grund dafür sein, dass SPD ein uneinheitliches Bild vermittelt.

Tabelle 44: CDU-Kohorten

Werte	CDU-Mitglieder	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre	Werte	CDU-Mitglieder	5-10 Jahre	11-20 Jahre	Über 20 Jahre
Freiheit	99%	99%	100%	97%	Teilhabe	54%	54%	55%	52%
Gerechtigkeit	88%	80%	91%	94%	Wettbewerbsfähigkeit	98%	99%	100%	95%
Soziale Gerechtigkeit	50%	39%	52%	60%	Patriotismus	93%	89%	97%	94%
Solidarität	63%	56%	70%	71%	Frieden	99%	99%	96%	100%
Sicherheit	100%	100%	100%	100%	Abenteuer	19%	15%	15%	25%
Innere Sicherheit	99%	100%	100%	97%	Spass	31%	22%	33%	40%
Soziale Sicherheit	60%	39%	69%	77%	Vertrauen	99%	97%	100%	100%
Selbstverwirklichung	59%	62%	48%	61%	Seriosität	99%	98%	100%	100%
Chancengleichheit	68%	68%	54%	78%	Zukunft	99%	99%	100%	100%
Chancengerechtigkeit	74%	70%	75%	79%	Innovation	96%	93%	100%	97%
Stabilität	98%	95%	100%	100%	Interessant	85%	88%	83%	82%
Wachstum	100%	100%	100%	100%	Wohlstand	99%	99%	100%	100%
Nachhaltigkeit	90%	85%	96%	88%	Transparenz	91%	91%	89%	93%
Soziale Nachhaltigkeit	54%	34%	66%	72%	Sympathie	94%	90%	98%	96%
Ökologische Nachhaltigkeit	62%	59%	61%	65%	Menschlichkeit	85%	81%	88%	89%
Wirtschaftl. Nachhaltigkeit	99%	98%	100%	99%	Durchsetzungskraft	99%	100%	100%	97%
Sozial	34%	19%	35%	54%	Geradlinigkeit	97%	95%	100%	97%
Fortschritt	99%	97%	100%	100%	Stärke	99%	98%	100%	100%
Gesellschaftl. Fortschritt	94%	95%	91%	95%	Ehrlichkeit	97%	98%	100%	96%
Wirtschaftl. Fortschritt	100%	100%	100%	100%	Toleranz	76%	67%	78%	85%
Demokratie	99%	99%	98%	100%	Integration	63%	55%	64%	70%

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## Zwischenfazit

Abschließend kann gesagt werden, dass die beiden Volksparteien für die Befragten ein klares Profil haben und eine eindeutige Wertezuschreibung möglich ist. Für die Marke SPD sind ihre Grundwerte identitätsstiftender als für die CDU, da sie bei Wählern und Mitgliedern eine höhere Relevanz haben. Bei der CDU ist hingegen erstaunlich, dass eher Kompetenzzuschreibungen, wie wirtschaftliche Nachhaltigkeit, wirtschaftlicher Fortschritt oder Wettbewerbsfähigkeit mit der CDU verbunden werden.

Beide Parteien haben Spaltungstendenzen in ihren Kohorten. Bei der CDU handelt es sich um einen Generationenkonflikt. Die Kohorte der längsten Mitgliedschaft hat dabei in einem Wertebereich ein etwas anderes Bild von der CDU als die beiden anderen Kohorten. Dies ist jedoch ein normaler Prozess, der bei einer behutsamen Veränderung der Schwerpunktsetzung der Politik vonstatten geht. Zudem sind die beiden jüngeren Kohorten die aktiven Kohorten, so dass hierbei kaum Vermittlungsprobleme entstehen und die CDU trotz dieses Generationenkonflikts sich als starke Marke positionieren kann.

Bei der SPD sieht dies jedoch ganz anders aus: hier hat die mittlere Kohorte ein anderes Bild von der SPD. Damit herrscht hier ein Sozialisierungskonflikt, der die SPD spaltet. Diese Mitglieder wurden während der Schröder-Ära sozialisiert. Die Mitte zu gewinnen und ein wirtschaftspolitisches Profil zu erhalten, waren in dieser Zeit strategische Ziele. Diese Einstellungen sind in der mittleren Kohorte deutlich zu sehen und unterscheiden sich von den anderen Kohorten. Dadurch kann die SPD über ihre Mitglieder nur schwer ein einheitliches Bild bei den Wählern vermitteln, da die beiden aktiven Mitgliederkohorten unterschiedlicher Auffassung sind.

Wird dieser Sozialisierungseffekt noch auf die Parteilite übertragen, erklärt dies die Spannungen zwischen Regierungsmitgliedern und Parteimitgliedern. Dieser Konflikt trat beim letzten Mitgliederentscheid um die Große Koalition offen zu Tage. Während die Parteiliten für die Regierungsbeteiligung waren, mobilisierte ein Bündnis aus Jusos und einer älteren Generation gegen diese. Das Ende ist bekannt, die SPD ging zwar in die Regierung, aber aufgrund der öffentlichen Auseinandersetzung wurde die Marke SPD weiter beschädigt.

## Selbstbild vs. Fremdbilder

Eine Marke kann nur erfolgreich sein, wenn das Selbstbild mit dem Fremdbild übereinstimmt. Bei Parteimarken wurde in dieser Arbeit festgestellt, dass es zwei Fremdbilder, nämlich das der Mitglieder und das der Wähler, gibt. Das Selbstbild wird von der Parteilite geführt. Die Herausforderung für die Parteilite besteht darin, ihr Selbstbild den Wählern und Mitgliedern zu vermitteln, so dass alle drei Bilder am Ende übereinstimmen.

Das Selbstbild der Parteilite wurde über leitfadengestützte Interviews abgefragt. Nun sollen diese Ergebnisse mit den Ergebnissen aus der Onlinebefragung der Mitglieder und Wähler abgeglichen werden, um herauszufinden, ob die Fremdbilder mit dem Selbstbild übereinstimmt.

## SPD

### Zuordnung der Werte

Tabelle 45: Zuordnung der Werte durch SPD-Experten

Werte	SPD	SPD Mitglieder	SPD-Wähler	Expertin 1	Expertin 2	Experte 3	Experte 4
Freiheit	44%	95%	95%	SPD	SPD	SPD/CDU	CDU
Gerechtigkeit	63%	100%	99%	SPD	SPD	SPD	SPD
Solidarität	77%	98%	98%	SPD	SPD	SPD	SPD
Sicherheit	21%	64%	61%	CDU/SPD	CDU/SPD	SPD/CDU	CDU
(Chancen)gleichheit	75%	100%	100%	CDU	SPD	SPD	SPD
Stabilität	21%	69%	66%	CDU	SPD/CDU	CDU	CDU
Wachstum	14%	55%	49%	CDU/SPD	SPD/CDU	SPD/CDU	CDU
Nachhaltigkeit	54%	96%	96%	CDU/SPD	SPD/CDU		CDU
Fortschritt	31%	83%	80%	CDU	SPD	SPD	SPD
Demokratie	48%	99%	99%	SPD	SPD	SPD	SPD
Frieden	49%	96%	97%				SPD
Selbstbestimmung					SPD		

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## Die Markenkernwerte

Die Markenkernwerte der SPD sind „Solidarität“, „Freiheit“ und „Gerechtigkeit“. Bei diesen drei Werten sollte davon ausgegangen werden, dass sie eindeutig von den Experten der SPD zugeordnet werden. Dies ist jedoch nicht der Fall.

Beim Wert „Freiheit“ weisen nur zwei der vier SPD-Experten den Wert eindeutig der SPD zu. Einer der Experten stellt fest, dass der Wert zu beiden Parteien gehöre und einer der vier Experten weist den Wert „Freiheit“ klar der CDU zu.

Das ist aus mehreren Gründen ein interessantes Ergebnis: „Freiheit“ ist einer der drei Markenkernwerte der SPD und damit konstituierend für die Identität der SPD. Dass dieser Wert nicht von allen Experten mit der SPD verbunden wird, stellt für eine starke Markenführung ein Problem dar. Wenn selbst die Parteilite, die für die Führung der Marke verantwortlich ist, nicht weiß, ob einer ihrer Kernwerte originär zur Marke gehört oder nicht, kann kein einheitliches Selbstbild vermittelt werden.

Schaut man sich dann noch die Ergebnisse bei den Fremdbildern an, wird das Problem noch deutlicher. Denn hier ergibt sich ein anderes Bild: 95 Prozent der Mitglieder und Wähler weisen diesen Wert der SPD zu.

Es liegt bei diesem Wert eine doppelte Differenz vor. Zum einen im Selbstbild und zum anderen zwischen Selbst- und Fremdbild. Bezieht man noch den Punkt ein, dass alle Markenkernwerte für die SPD-Mitglieder und Wähler eine zentrale Rolle spielen - gerade auch bei der Vorstellung einer idealen Partei - zeigt sich, dass es schwierig wird, die Marke zu positionieren und ein klares Bild zu entwerfen.

„Solidarität“ und „Gerechtigkeit“ werden von den Experten genauso wie von den Wählern und Mitgliedern klar der SPD zugeordnet. Damit besteht eine hohe Übereinstimmung zumindest in zwei der drei Markenkernwerte und damit auch beim Fremd- und Selbstbild.

Dies müsste die SPD im Grunde stärken, da sie in ihrer Zielgruppe der SPD-Wähler und -Mitglieder eine hohe Zustimmungsrates besitzt. Werden jedoch die Durchschnittswerte und damit auch Teil des Mobilisierungs- und Neuwählerpotenzials der SPD betrachtet, kann festgestellt werden, dass hier nur eine niedrige Zustimmungsrates von 63 Prozent vorhanden ist und damit auch ein anderes Bild von der SPD in der gesamten Gruppe der Befragten vorliegt. Dies könnte erklären, warum die SPD 2017 mit ihrer Fokussierung auf den Wert „Gerechtigkeit“ keinen Erfolg hatte. Da sie möglicherweise in der gesamten

Bevölkerung keine hohe Glaubwürdigkeit beim Wert „Gerechtigkeit“ besitzt und dementsprechend der Mobilisierungseffekt ausbleibt.

### **Erweiterter Markenkern**

Für die Experten spielt ein weiterer Wert eine große Rolle: „Demokratie“. Hier sind sich alle Experten einig, dass die SPD für Demokratie steht und dies ein weiterer identitätsstiftender Wert sei. Auch bei den Mitgliedern und Wählern erhält dieser Wert eine hohe Zustimmung. Damit stimmt das Selbstbild und Fremdbild bei diesem Wert überein.

Allerdings weisen nur 48% aller Befragten diesen Wert der SPD zu. Damit gilt auch hier, dass die SPD keine hohe Glaubwürdigkeit in der Bevölkerung hat und damit auch dieser Wert für eine breite Mobilisierung nicht infrage kommt.

Eine weitere starke Zuschreibung erhält der Wert „Fortschritt“. Auch hier stimmen Selbst- und Fremdbild überein. Aber auch hier gibt es nur eine geringe Zuschreibung in der gesamten Befragtengruppe.

Beim Wert „(Chancen)gleichheit“ sind sich drei der vier Experten einig, dass dieser Wert der SPD zugeschrieben wird. Auch die Wähler und Mitglieder sehen diesen Wert als einen ihrer stärksten an. Und auch 75 Prozent aller Befragten weisen diesen Wert der SPD zu, so dass festgehalten werden kann, dass dies ein mobilisierender Faktor sein könnte.

Bei den Werten „Sicherheit“, „Wachstum“ und „Nachhaltigkeit“ sind sich die Experten der SPD uneins, ob diese der SPD oder der CDU zugeordnet werden sollen. Auch die Fremdbilder geben kein einheitliches Stimmungsbild wieder. Nur beim Wert „Nachhaltigkeit“ sehen die Mitglieder und Wähler eine hohe Kompetenz bei der SPD. Die Parteielite ist sich hier jedoch nicht einig, so dass kein klares Bild vorherrscht und diese Werte sich nicht für eine Markenprofilierung eignen.

Festgehalten werden kann also, dass die SPD kein einheitliches Selbstbild in ihren Markenkernwerten vermittelt und es hier eine doppelte Differenz beim Markenkernwert „Freiheit“ gibt. Übereinstimmung herrscht bei den Werten „Solidarität“ und „Gerechtigkeit“ sowie „(Chancen)gleichheit“.

## Ranking

Tabelle 46: Ranking der Werte durch SPD-Experten

Ranking	Expertin 1	Expertin 2	Expert 3	Experte 4
1	Gerechtigkeit Gleichheit Solidarität Freiheit	Gerechtigkeit Freiheit Solidarität	Demokratie, Solidarität Gerechtigkeit Freiheit	Gerechtigkeit
2	Demokratie	Selbstbestimmung Gleichheit Fortschritt	Fortschritt Gleichheit	Frieden Sicherheit Solidarität
3	Sicherheit Fortschritt Wachstum	Wachstum Demokratie	Sicherheit	Demokratie Fortschritt Wachstum Gleichheit
4		Sicherheit Nachhaltigkeit	Wachstum	Freiheit Nachhaltigkeit
5	Nachhaltigkeit			

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

Die Experten der SPD wurden nach der Zuordnung der Markenwerte gebeten, ein Ranking der Werte durchzuführen. Dabei stellte sich heraus, dass der Wert „Gerechtigkeit“ von allen Experten auf Platz eins gesetzt wurde. Damit ist „Gerechtigkeit“ der Top-Markenwert aus Sicht der Experten und damit auch der Markenwert, der das Selbstbild der Partei am meisten prägt. Für die Stärke der Marke stellt dies ein positives Ergebnis dar, denn 100% der befragten Mitglieder der SPD diesen Wert zu. Auch die SPD-Wähler weisen den Wert „Gerechtigkeit“ als den zentralen Wert der SPD zu. Damit besteht bei diesem Wert eine 100% Zustimmung in allen relevanten Markengruppen. Strategisch müsste die SPD also hier ihren Markenwert stärken und dieses Image in den Vordergrund rücken.

Ein weiterer starker Markenwert ist „Solidarität“. Drei der vier Experten setzen diesen ebenfalls auf Platz eins. Einer der Experten setzt ihn auf Platz zwei. Auch der Wert „Freiheit“ wird von diesem Experten nur auf Platz drei geführt, während die anderen Experten den Wert auf Platz eins setzen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Experten die beiden Werte „Gerechtigkeit“ und „Solidarität“ als ihre zwei wichtigsten Werte ansehen. Damit stimmt das Selbstbild der Elite mit dem Bild der Mitglieder sowie der SPD-Wähler überein, hat aber wie weiter oben gezeigt, keinen hohen Wert bei allen Befragten, so dass eine mögliche Mobilisierung von Wechselwählern schwierig wird.

## CDU

### Zuordnung Werte

Tabelle 47: Zuordnung der Werte durch CDU-Experten

Werte	CDU	CDU-Mitglieder	CDU-Wähler	Experte 1	Experte 2	Experte 3
Freiheit	56%	99%	98%	CDU/SPD	CDU	CDU
Gerechtigkeit	37%	88%	90%		CDU/SPD	SPD
Solidarität	23%	63%	62%	CDU/SPD	CDU/SPD	CDU/SPD
Sicherheit	79%	100%	100%		CDU	CDU
Innere Sicherheit	83%	99%	98%	CDU		
Soziale Sicherheit	23%	60%	58%	SPD		
(Chancen)gleichheit	25%	68%	65%	SPD	SPD	SPD
Chancengerechtigkeit	30%	74%	70%	CDU		
Stabilität	79%	98%	98%	CDU	CDU	CDU
Wachstum	86%	100%	99%	CDU		CDU
Nachhaltigkeit	46%	90%	94%	CDU/SPD	CDU/SPD	CDU/SPD
Fortschritt	69%	99%	96%	CDU/SPD	CDU/SPD	
Demokratie	52%	99%	99%	CDU/SPD	CDU/SPD	CDU/SPD
Wettbewerb(sfähigkeit)	88%	98%	97%		CDU	
Konformismus					SPD	
Individualismus					CDU	
Umverteilung					SPD	

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

### Die Markenkernwerte

Auch die CDU-Experten sollten den beiden Volksparteien die verschiedenen Werte zuordnen. Hier zeigt sich bei den drei Markenkernwerten „Freiheit“, „Gerechtigkeit“ und „Solidarität“ ein interessantes Bild. Alle drei Experten weisen den Wert „Solidarität“ beiden Parteien zu. Bei Gerechtigkeit wird es noch diverser. Hier weist ein Experte den Wert beiden Parteien zu, der zweite spezifiziert Gerechtigkeit zu Chancengerechtigkeit und weist diesen dann der CDU zu. Der dritte Experte weist den Wert nur der SPD zu.

Nur beim Wert „Freiheit“ sind zwei Experten eindeutig und weisen diesen der CDU zu. Der dritte Experte sieht den Wert bei beiden Parteien verankert. Interessant hierbei ist, dass auch Wähler und Mitglieder den Wert „Freiheit“ sehr stark mit der CDU verbinden,

während „Solidarität“ zwar noch mit Werten um die 60 Prozent eine Zuschreibung erkennen lässt. Dies ist jedoch kein starker Wert.

Beim Wert „Gerechtigkeit“ findet wiederum eine starke Zuschreibung statt, die mit der Einschätzung der Experten nur zum Teil übereinstimmt.

Damit vermittelt auch die CDU-Parteielite kein einheitliches Selbstbild in ihren Markenkernwerten. Nur bei dem Wert „Freiheit“ ergibt sich eine Übereinstimmung der beiden Bilder.

### **Erweiterter Markenkern**

Interessant wird es bei der CDU jedoch, wenn man den Blick weitet. Denn ihre stärksten Ergebnisse bei der Zuschreibung erfährt die CDU bei ihren Mitgliedern und Wählern bei „Sicherheit“, „Wachstum“ und „Stabilität“. Hier sind sich die Experten alle einig, dass diese Werte eindeutig bei der CDU liegen, und auch die Zuschreibungswerte der Mitglieder und Wähler changieren zwischen 98 und 100 Prozent. Wenn dann auch nochmal die Werte aller Befragten angeschaut werden, zeigt sich auch hier eine klare Zuschreibung zwischen 79 und 83 Prozent und damit ein hoher Mobilisierungsfaktor.

Bei den weiteren Werten „Nachhaltigkeit“, „Demokratie“ und „Fortschritt“ weisen die Experten den Wertebegriff beiden Parteien zu, so dass auch hier kein einheitliches Selbstbild und damit auch keine Übereinstimmung mit den Fremdbildern erfolgen kann.

### **Ranking**

Auch die CDU-Experten wurden nach der Zuschreibung der Werte der jeweiligen Partei gebeten, die Werte zu ranken. Hier ergab sich ein Zufallsprodukt, das sonst bei keinem der Experten abgefragt wurde, das allerdings Erstaunliches zu Tage fördert.

Während die Experten aus Sicht der CDU-Elite die klassischen Kernwerte „Freiheit“ und „Solidarität“ den ersten Platz zuweisen, hat einer der drei Experten zusätzlich eine Einschätzung aus Sicht der Wähler abgegeben. Dieser Experte hatte unter anderem in der Wahlkampagne 2013 eine zentrale Rolle für die Außenkommunikation und das Marketing inne. Er setzte aus Sicht der Wähler genau die drei Werte an Platz eins, die auch bei der Abfrage der Wertzuschreibung bei den Wählern und den Mitgliedern die höchste Zustimmung erfahren haben, nämlich „Wachstum“, „Stabilität“ und „Sicherheit“.

Und wie weiter oben beschrieben, haben auch die CDU-Experten diese Werte eindeutig der CDU zugeordnet. Das könnte bedeuten, dass die CDU zwar in ihrem Grundsatzzprogramm die drei Werte „Freiheit“, „Gerechtigkeit“ und „Solidarität“ als ihre Grundwerte definiert, ihre Markenkernwerte jedoch eben „Wachstum“, „Stabilität“ und „Sicherheit“ sind.

Und - das ist für eine starke Marke enorm wichtig - die CDU diese Werte ihren Wählern und Mitgliedern vermitteln und damit ein einheitliches Image von sich aufbauen kann.

Tabelle 48: Ranking der Werte durch SPD-Experten

<b>Ranking</b>	<b>Experte 1</b>	<b>Experte 2</b>	<b>Experte 3 (eigene Einschätzung)</b>	<b>Experte 3 (Wählersicht)</b>
1	Freiheit Solidarität	Freiheit Gerechtigkeit Solidarität	Freiheit Sicherheit Solidarität	Wachstum Sicherheit Stabilität
2	Chancengerechtigkeit Sicherheit Stabilität	Demokratie Nachhaltigkeit Sicherheit Individualismus	Fortschritt Wachstum	Fortschritt
3	Wachstum Fortschritt	Fortschritt Wettbewerb Stabilität	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit Solidarität
4	Gleichheit Nachhaltigkeit		Demokratie Stabilität	Freiheit
5				Demokratie

Quelle: Daten aus eigener Erhebung

## Schluss

Die gute Nachricht gleich zu Beginn: Ja, die beiden Volksparteien sind immer noch unterscheidbar. Die Unterschiede sind für Wähler und Mitglieder erkennbar. Die verschiedenen Kernkompetenzen können den beiden Parteien noch richtig zugeordnet werden. Festzuhalten ist dabei auch, dass die Wähler den Parteien ein unterschiedliches Image zuschreiben. Dabei geht es nicht so sehr um ihre Kernwerte, sondern um die weichen Werte, wie Glaubwürdigkeit, Stärke, Vertrauen. Hier zeigt sich, dass die Punkte „Seriosität“, „Zukunft“, „Durchsetzungskraft“ und „Sicherheit“ der CDU zugeschrieben werden. Die SPD hingegen kann bei den Grundwertepunkten. Hier liegt sie bei den Werten „Solidarität“ und „Gerechtigkeit“ deutlich vor der CDU. Nur den Grundwert „Freiheit“ schreiben die Wähler beiden ungefähr gleich zu. Aber, und das ist sicherlich die Kehrseite der guten Nachricht, das Image der beiden Volksparteien ist bei weitem nicht so konsistent wie es für eine erfolgreiche Marke sein müsste.

Durch das in dieser Arbeit weiterentwickelte Markenkonzept für Parteien konnte ein allumfassendes Bild von Parteimarken gezeichnet werden, das es so in der Politikwissenschaft bis jetzt noch nicht gibt.

Die systematische Analyse der Akteursgruppen von Volksparteien hat gezeigt, dass das Selbstbild von Volksparteien nicht über die Mitglieder konstituiert wird, sondern über die Parteilite. Sie entscheiden über die strategische Zielsetzung, die unter anderem zu organisatorischen oder inhaltlichen Neuausrichtungen führen können. Die Mitglieder spielen bei diesem Prozess nur eine untergeordnete Rolle.

Die Analyse hat aber auch gezeigt, dass Parteimarken vor größeren Herausforderungen stehen als andere Marken. Denn Parteimarken haben zwei Fremdbilder, die sie mit dem Selbstbild überbringen müssen. Dabei spielt das Fremdbild der Mitglieder eine herausgehobene Rolle, da sie zum einen Teil der Organisation, aber zum anderen auch Teil der Gesellschaft sind.

Die gesellschaftlichen Verbindungen machen sie zu einem vertrauenswürdigen Botschafter der Parteimärke. Das kann für Parteimarken von Vorteil sein, wenn das Selbstbild der Parteilite mit dem Fremdbild der Mitglieder übereinstimmt und sie so gemeinsam ein einheitliches Bild von der Parteimärke vermitteln können.

In der Arbeit konnte schlüssig gezeigt werden, dass Parteimarken zwei Fremdbilder haben. Diese beiden Erkenntnisse sind für das Analysieren und Führen von Parteimarken elementar. Dadurch wird deutlich, dass Mitglieder von der Parteilite genauso für ihre

Politik gewonnen werden müssen, wie Wähler, um ein konsistentes Image vermitteln zu können.

Das Parteimarkenkonzzept stellt damit ein strategisches Führungs- und Analysekonzept dar, durch das Parteien ihre inhaltlichen Stärken und Schwächen identifizieren und eine an ihr Hauptziel angepasste Strategie entwickeln können. Dadurch können Parteien ihr Mobilisierungspotenzial und damit auch ihre Position im Parteiensystem stärken.

Zudem könnte das Relationship-Marketing ein Instrument sein, das Parteien darin unterstützt, das Potenzial von Mitgliedern voll auszuschöpfen. In den Expertengesprächen wurde zwar deutlich, dass die Parteien die Relevanz der Mitglieder erkannt haben, aber eine gezielte und langfristig angelegte Führung der Mitglieder wurde bis jetzt von keiner der beiden Parteien wirklich in Angriff genommen.

Für Parteimarken ist die nicht vorhandene Führung der Mitgliedschaft so lange kein Problem, bis sie Entscheidungen für die Mitglieder nicht stringent kommuniziert. Kommt es zu diesem Fall bzw. zu einem gegen die Grundwerte widersprechenden Pfadwechsel, wird dies zum Problem der Parteimarkte. Was ein den Grundwerten widersprechender Pfadwechsel für langfristige Folgen für eine Parteimarkte haben kann, zeigen die Analyse-Ergebnisse der SPD in dieser Arbeit.

Der Pfadwechsel Anfang der 2000er Jahre bedeutete eine strategische Neuausrichtung. Damit einher gingen auch Veränderungen in der Mitgliedschaft. Die Mitglieder, die in der Schröder-Ära in die SPD eingetreten sind, haben ein wirtschaftsfreundlicheres Bild von der SPD. Da die SPD jedoch nach der Schröder-Ära erneut einen Kurswechsel einschlug - nämlich der Versuch zurück zum alten Image - wurden die neuen Mitglieder erneut mit anderen Werten sozialisiert. Durch die Sozialisierungseffekte ergab sich im Laufe der Zeit ein Kohorteneffekt, der die Mitgliedschaft der SPD und damit auch das Fremdbild der Mitglieder spaltete. Das bedeutet, dass die Parteilite versucht ein Bild von der Partei zu vermitteln, das nicht in allen Teilen der SPD Zustimmung findet. Und nicht nur das: Es ist die Kohorte, die den „Mittelbau“ bildet und aus dem die derzeitigen Funktionäre der Partei stammen. Dieser Mittelbau erhält nun innerparteilich von „älteren“ und „jüngeren“ Mitgliedern Druck. Wie gespalten die Partei ist, zeigte sich nicht zuletzt bei der Mitgliederbefragung zur Großen Koalition. Dort warb ein großer Teil der Funktionäre für die Große Koalition während die Jusos und die ältere Generation der Mitglieder, die wesentlich linker orientiert sind, gegen die GroKo mobilisierten. Auch die Wahl der beiden neuen Vorsitzenden bestätigte diesen Trend. Bei der SPD schlägt also der sozialisierte Kohorteneffekt voll auf das Parteiimage durch.

Die CDU könnte in der Post-Merkel-Ära in eine ähnliche Richtung gehen. Angela Merkel prägte die Partei nun fast zwei Jahrzehnte. Sie führte die Partei noch stärker in die Mitte. Diese Parteipositionierung wurde von den Mitglieder so lange nicht in Frage gestellt, bis Angela Merkel sich als Parteivorsitzende zurückzog. Schon bei der Wahl von Annegret Kramp-Karrenbauer und nun auch bei der Wahl von Armin Laschet wurde deutlich, dass es in der CDU auch starke rechts-konservative Strömungen gibt. Durch die Wahl Armin Laschets hat sich die Partei nochmal für den Mittekurs entschieden, dennoch könnte es für weitere Arbeiten interessant sein, den konservativen Trend innerhalb der CDU zu verfolgen. Möglicherweise könnte auch hier ein Kohorteneffekt entstehen und die CDU in ein ähnliches Dilemma stürzen wie die SPD.

Beide Trends zeigen aber auch, dass Volksparteien strategiefähig sein können. Dementsprechend leistet die Arbeit einen zusätzlichen Mehrwert in der politikwissenschaftlichen Literatur in der Auseinandersetzung mit dem Thema Strategiefähigkeit von Parteien. Dabei wird deutlich, dass Schmid/Zolleis (2005) mit ihrer Annahme, dass Parteien nur geringfügig und zeitlich auf den Wahlkampf begrenzt strategiefähig seien, falsch liegen. Parteien können langfristig strategisch agieren, das allerdings nur, wenn die Führung eine machtpolitisch starke Position innerhalb der Partei hat. Schwindet die machtpolitische Stärke, schwächt sich auch die Strategiefähigkeit der Partei(führung) ab.

Diese Tatsache erklärt sicherlich auch, warum die CDU insgesamt ein konsistenteres Bild in den Befragungen abgibt und damit möglicherweise auch deshalb erfolgreicher Stimmen für sich gewinnen kann als die SPD. Die Konstanz in der Führungs- und Leitungsebene stärkt das strategisches Zentrum. Geklärte Führungsfragen und hierarchische Organisationsstrukturen erhöhen letztlich die Chance auf eine langfristig angelegte Strategieausrichtung und eine stringente Markenführung durch klare inhaltliche Profilierung, die die Stärkung der Parteimarke und damit auch ein stabiles Image zur Folge haben können. Zudem erhöht die Stringenz auch die Möglichkeit, dass das Leistungsversprechen eingehalten und damit das Vertrauen in die Marke gestärkt wird.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für Parteimarken ist, wenn Parteien erkennen, dass sie zwei verschiedene Anspruchsgruppen haben. Dass dem so ist, zeigte auch das Zufallsergebnis bei der Befragung eines CDU-Experten. Bei der Priorisierung der Werte hat der Experte zwischen dem Fremdbild „Mitglieder“ und dem Fremdbild „Wähler“ unterschieden. Dass dies der CDU-Experte, der für die Kampagnenausrichtung zuständig war, erkannt hat, ist zudem ein weiterer Wettbewerbsvorteil der CDU im Gegensatz zur SPD, deren Experten bis auf einen, davon ausgehen, dass Parteien nicht als Marken geführt

werden können. Die CDU-Experten hingegen haben bis auf einen den Vorteil einer Markenpositionierung erkannt.

Auch methodisch hat die Arbeit neue Erkenntnisse zu Tage gefördert. Durch die Kombination von klassischen Methoden der Sozialwissenschaften, wie die Dokumentenanalyse oder das Experteninterview und einer Methode, die in der Marktforschung Gang und Gäbe ist, nämlich eine kombinierte explizite und implizite Onlinebefragung, konnten auf diese Weise neue Erkenntnisse über Parteien und deren inhaltliche Positionierung hervorgebracht werden. Dies zeigt zum einen, dass Sozialwissenschaftler mit einem Blick über den eigenen methodischen Tellerrand neue Erkenntnisse gerade im Bereich von Parteien erlangen könnten. Würde zum anderen diese Methode bei der Analyse der Partei sowie deren Wählern im großen Stile angewandt werden, könnte dies Parteien bei ihrer Profilschärfung und Markenpositionierung unterstützen und sie möglicherweise ihrem Ziel der Stimmenmaximierung erfolgreich näher bringen. Dementsprechend ist diese Arbeit auch für die strategische und klassische Kampagnenplanung von Parteien von hoher Relevanz.

# Literaturverzeichnis

*Aaker, David; Stahl, Florian; Stöckel Felix* (2015): Marken erfolgreich gestalten. Die zwanzig wichtigsten Grundsätze der Markenführung. Wiesbaden. Gabler-Verlag.

*Abels, Gabriele; Behrens, Maria* (2005): ExpertInnen-Interviews in der Politikwissenschaft. Geschlechtertheoretische und politikfeldanalytische Reflexion einer Methode. In: Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden. VS-Verlag, S. 173-190.

*Ahrens, Rupert* (2005): Politik ist nicht Persil. In: Balzer, Axel; Geilich, Marvin; Rafat, Shamim (Hg.): Politik als Marke. Politikvermittlung zwischen Kommunikation und Inszenierung. Münster: LIT Verlag, S. 113–120.

*Althaus, Marco* (2005): Kampagne/Campaigning. In: Marco Althaus, Michael Geffken und Sven Rawe (Hg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: LIT Verlag, S. 114–119.

*Atteslander, Peter* (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH&Co.

*Baumgarth, Carsten* (2004): Markenpolitik für Politikmarken. In: Kreyher, Volker J. (Hg.): Handbuch Politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Baden-Baden. Nomos. S. 171 – 186.

*Behnke, Joachim; Baur, Nina; Behnke, Nathalie* (2010): Empirische Methoden der Politikwissenschaft. 2. Aufl. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.

*Bender, Marvin; Bianchi, Matthias; Jüschke, Andreas; Treibel, Jan* (2011): Der Duisburger Wahl Index (DIW) - Policy-Positionen von Parteiprogrammen im zweidimensionalen Raum 05.06.2011.

*Beyme, Klaus von* (1997): Funktionswandel der Parteien in der Entwicklung von der Massenmitgliederpartei der Berufspolitiker. In Gabriel, Oscar W.; Niedermayer, Oskar, Stöss (Hg.): Parteiendemokratie in Deutschland. Wiesbaden. VS-Verlag. S. 359 – 383.

*Beyme, Klaus von* (2000): Parteien im Wandel. Von den Volksparteien zu den professionalisierten Wählerparteien. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.

*Biehl, Heiko* (2005): Parteimitglieder im Wandel. Partizipation und Repräsentation. Wiesbaden: VS-Verlag.

*Biehl, Heiko* (2005): Parteimitglieder im Wandel. Partizipation und Repräsentation. Wiesbaden: VS-Verlag.

*Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang* (2005): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einfüh-

rung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden. VS-Verlag, S. 33-70.

*Bösch, Frank (2002): Macht und Machtverlust. Die Geschichte der CDU. Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt.*

*Brettschneider, Frank (2005): Politiker als Marke: Warum Spitzenkandidaten keine Gummibärchen sind. In: Balzer, Axel; Geilich, Marvin; Rafat, Shamim (Hg.): Politik als Marke. Politikvermittlung zwischen Kommunikation und Inszenierung. Münster: LIT Verlag, S. 101–112.*

*Bruhn, Manfred (2005). Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Vahlen.*

*Bruhn, Manfred (2012): Marketing für Non-Profit-Organisationen. Grundlagen - Konzepte - Instrumente. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.*

*Burmann, Christoph; Blinda, Lars; Nitschke, Axel (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. Bremen, LiM-ARBEITSPAPIERE.*

*Cwalina, Wojciech; Falkowski, Andrzej; Newman, Bruce I. (2011): Political Marketing. Theoretical and strategic foundations. Armonk, New York; London, England: M.E. Sharpe.*

*Decker, Frank (2005): Mehr Konsens wagen. Zur Krise des deutschen Parteiensystems. In: Ruge, Udine et al. (Hg.): Deutschland denken. Wiesbaden, VS-Verlag. S. 125-143.*

*Decker, Frank (2007): Parteiendemokratie im Wandel. In: Decker, Frank und Neu, Viola (Hg.): Handbuch der deutschen Parteien. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 19–61.*

*Decker, Frank (2011): Parteien und Parteiensysteme. Stuttgart. Kohlhammer.*

*Detterbeck, Klaus (2002): Der Wandel politischer Parteien in Westeuropa. Eine vergleichende Untersuchung von Organisationsstrukturen, politischer Rolle und Wettbewerbsverhalten von Großparteien in Dänemark, Deutschland, Großbritannien und der Schweiz. Opladen. Leske+Budrich.*

*Diermann, Melanie (2007): Politisches Marketing: Relevanz des Marketingkonzeptes für politische Parteien als Managementstrategie für Wahlkämpfe. Eine vergleichende Fallanalyse am Beispiel der Landtagswahl 2005 in NRW. Marburg: Tectum Verlag.*

*Dombrowski, Ines (1997): Politisches Marketing in den Massenmedien. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.*

*Donges, Patrick (2000): Amerikanisierung, Professionalisierung, Modernisierung? Anmerkungen zu einigen amorphen Begriffen. In: Kamps, Klaus (Hg.): Trans-Atlantik - Trans-Portabel? Die Amerikanisierungsthese in der politischen Kommunikation. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 27–40.*

*Ethik-Monitors 2010 der Stiftung Wirtschaftsethik* (2010: 7): auswertung\_1\_welle.pdf (stiftung-wirtschaftsethik.de). Zuletzt abgerufen am 11.04.2021, 18:00 Uhr.

*Falter, Jürgen W.; Schoen, Harald* (2005): Handbuch Wahlforschung. Wiesbaden. VS-Verlag.

*Flohr, Heinrich* (1968): Parteiprogramme in der Demokratie. Ein Beitrag zur Theorie der rationalen Politik. Göttingen: Verlag Otto Schwartz&Co.

*Focke, Sandra* (2007): Politik-Marketing. Die Marketing-Strategien der beiden großen Volksparteien (CDU, SPD) im Bundestagswahlkampf 2002 mit Schwerpunkt auf Materialien der CDU. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH; Europäischer Verlag der Wissenschaften.

*Früh, Werner* (2007): Inhaltsanalyse. 6. Aufl. Konstanz: UTB.

*Gabler Wirtschaftslexikon*: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marke-36974>; zuletzt abgerufen am 09.05.2021, 13:00 Uhr

*Gärtner, Hans-Dieter* (2005): Öffentliche Meinung. In: Althaus, Marco; Geffken, Michael; Rawe, Sven (Hg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: LIT Verlag. S. 132–134.

*Geffken, Michael* (2005): Politisches Marketing. In: Althaus, Marco; Geffken, Michael; Rawe, Sven (Hg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: LIT Verlag. S. 142–144.

*Gläser, Jochen; Laudel, Grit* (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden. VS-Verlag.

*Grabow, Karsten* (2000): Abschied von der Massenpartei. Die Entwicklung der Organisationsmuster von SPD und CDU seit der deutschen Vereinigung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

*Grünwald, Nicole Marianne* (2009): Keine Angst vor Politikmarken! Evolution und Enttabuisierung eines gesellschaftlichen Phänomens. Baden-Baden: Nomos.

*Günter, Bernd* (2010): Grundfragen des "sozialen" Marketing - Zehn Thesen zum Anwendungsfall Politik-Marketing. In: Alemann, von Ulrich; Morlok, Martin; Krüper, Julian (Hg.): (Partei-) Politik im Zeichen des Marketings. Baden-Baden: Nomos (Schriften zum Parteienrecht und zur Parteienforschung, 40), S. 22–29.

*Gutjahr, Gert* (2015): Markenpsychologie. Wie Marken wirken - was Marken stark macht. Wiesbaden: Springer Gabler-Verlag.

*Haas, Melanie* (2009): Die CDU in der Großen Koalition zwischen 2005 und 2007. In: Baus, Ralf Thomas (Hg.): Zur Zukunft der Volkspartei. Das Parteiensystem unter den Bedingungen zunehmender Fragmentierung. Sankt Augustin/Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.. S. 19–32.

- Haas, Melanie; Jun, Uwe; Niedermayer, Oskar* (2008): Die Parteien und Parteiensysteme der Bundesländer - Eine Einführung. In: Haas, Melanie; Jun, Uwe Jun; Niedermayer, Oskar (Hg.): Parteien und Parteiensysteme in den deutschen Ländern. Wiesbaden: VS-Verlag. S. 9–38.
- Harmel, Robert; Janda, Kenneth* (1994): An integrated theory of party goals and party change. In: *Journal of Theoretical Politics* (6(3)), S. 259–287.
- Haungs, Peter* (1992): Die CDU: Prototyp einer Volkspartei. In: Mitzel, Alf; Obereuter, Heinrich (Hg.): Parteien in der Bundesrepublik Deutschland. Opladen: Leske+Budrich, S. 172–216.
- Heidmann, Ralph* (2004): Markenaufbau - Lehren aus den Wirtschaftswissenschaften für die Politik. In: Karp, Markus; Zolleis, Udo (Hg.): Politisches Marketing. Eine Einführung in das Politische Marketing mit aktuellen Bezügen aus Wissenschaft und Praxis. Münster: LIT Verlag, S. 15–28.
- Henneberg, Stephan C.M; Eghbalian, Stefan* (2002): Kirchheimer's Catch-all Party: A Reinterpretation in Marketing Terms. In: Nicholas O'Shaughnessy und Stephan C.M Henneberg (Hg.): *The Idea of Political Marketing*. Westport, Connecticut; London: Praeger, S. 67–91.
- Hofmann, Bernd* (2004): Annäherung an die Volkspartei. Eine typologische und parteisociologische Studie. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Ickes, Andreas* (2008): Parteiprogramme. Sprachliche Gestalt und Textgebrauch. Darmstadt: Büchner-Verlag.
- Jarren, Otfried; Donges, Patrick* (2011): Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Jesse, Eckhard* (1992): Parteien in Deutschland. Ein Abriß der historischen Entwicklung. In: Mitzel, Alf; Obereuter, Heinrich (Hg.): Parteien in der Bundesrepublik Deutschland. Opladen: Leske+Budrich, S. 41–88.
- Jun, Uwe* (2004): Der Wandel von Parteien in der Mediendemokratie. SPD und Labour Party im Vergleich. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Junge, Christian* (2009): Parteien ohne Eigenschaften? Zur Diffusion organisationaler Identität von CDU und SPD aus Perspektive ihrer Mitglieder. In: Jun, Uwe, Niedermayer, Oskar; Wiesendahl, Elmar (Hg.): *Die Zukunft der Mitgliederpartei*: Opladen, S. 129–158.
- Kaack, Heino* (1971): Geschichte und Struktur des deutschen Parteiensystems. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kahnemann, Daniel* (2011): Schnelles Denken, langsames Denken. München: Penguin Verlag.

*Kamps, Klaus (2007): Politisches Kommunikationsmanagement. Grundlagen und Professionalisierung moderner Politikvermittlung. Wiesbaden: VS-Verlag.*

*Kamps, Klaus (2007): Politisches Kommunikationsmanagement. Grundlagen und Professionalisierung moderner Politikvermittlung. Wiesbaden: VS-Verlag.*

*Karp, Markus; Zolleis Udo (2005): Politisches Marketing für moderne Wahlkampfstrategien. In: Karp, Markus; Rademache, Lars; Zolleis, Udo (Hg.): Politik nach Drehbuch. Von der Politischen Kommunikation zum Politischen Marketing. Münster: LIT Verlag, S. 97–109.*

*Kepplinger, Hans Mathias (2009): Politikvermittlung. Unter Mitarbeit von Simone Christine Ehmig. Wiesbaden: VS-Verlag.*

*Kiendl, Stephanie Caroline (2007): Markenkommunikation mit Sport. Wiesbaden. Gabler-Verlag.*

*Kirchheimer, Otto (1965): Der Wandel des westdeutschen Parteiensystems. In: Politische Vierteljahresschrift 6. (1), S. 20–41.*

*Klingelmann, Hans-Dieter; Volkens, Andrea (2002): Struktur und Entwicklung von Wahlprogrammen in der Bundesrepublik Deutschland 1949-1998. In: Gabriel, Oscar W.; Niedermayer, Oskar; Stöss, Richard (Hg.): Parteiendemokratie in Deutschland. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 507–527.*

*Koeck, J. Christian; Sieben, Michael (2010): Die Christlich-Demokratische Union. Grundüberzeugungen, Geschichte, Organisation. Handreichung zur politischen Bildung. 2. und erweiterte Auflage. Sankt Augustin/Berlin.*

*Korte, Karl-Rudolf; Treibel, Jan (2009): Inhaltsanalyse „Parteiprogrammatik und Parteirhetorik vor der Bundestagswahl 2009“. Bericht Grundsatzprogramme. Duisburg/Mainz. Online abrufbar unter: [www.zdf.de/ZDFxt/module/Wortwolken/spitzentimeline/content/pdf/Wissenschaftliche\\_Inhaltsanalyse\\_zu\\_den\\_Grundsatzprogrammen.pdf](http://www.zdf.de/ZDFxt/module/Wortwolken/spitzentimeline/content/pdf/Wissenschaftliche_Inhaltsanalyse_zu_den_Grundsatzprogrammen.pdf)*

*Kotler, Philip (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Poeschel.*

*Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica (2007): Grundlagen des Marketing. 4. Aufl. München: Pearson Studium.*

*Kotler, Philip; Levy, Sidney J. (1969) "Broadening the Concept of Marketing," JOURNAL OF MARKETING, Vol. 33, S. 10-15.*

*Kreyher, Volker J. (2004): Politisches Marketing als Konzept für eine aktive Politik. In: Volker J. Kreyher (Hg.): Handbuch Politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Baden-Baden: Nomos, S. 13–34.*

*Kusche, Isabel* (2006): Wa(h)re Politik? Politische Kommunikationsforschung und Marketingtheorie. In: Lamla, Jörn; Neckel, Sighard (Hg.): Politisierter Konsum - konsumierte Politik. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 281–299.

*Lasswell, Harold D.* (1948): The Structure and Function of Communication in Society. In: Lyman Bryson (Hrsg.): The Communication of Ideas. A Series of Addresses. Harper & Brs., New York. S. 32–51.

*Lees-Marshment, Jennifer* (2001): Political marketing and British political parties: The Party's just begun. Manchester University Press.

*Lees-Marshment, Jennifer* (2010): Global Political Marketing. In: Lees-Marshment, Jennifer; Strömbeck, Jesper; Rudd Chris (Hg.): Global Political Marketing. London, New York: Routledge, S. 1–14.

*Lipset, Seymour Martin; Rokkan, Stein* (1967): Cleavage structures, party systems and voter alignments. An introduction. In: dies (Hrg.): Party systems and voter alignments. Cross national perspectives. New York. Free Press. S. 1-64.

*Lösche, Peter* (1993): »Lose verkoppelte Anarchie«. Zur aktuellen Situation von Volksparteien am Beispiel der SPD. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 43, S. 20-28.

*Lösche, Peter* (2004): Zustand und Perspektiven der SPD. In: Hans Zehetmair (Hg.): Das deutsche Parteiensystem. Perspektiven für das 21. Jahrhundert. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 104–116.

*Machnig, Matthias* (2003): Den Letzten beißen die Wähler. Parteien im Wandel der Zeit. In: Sarcinelli, Ulrich; Tenscher, Jens (Hg.): Machtdarstellung und Darstellungsmacht. Beiträge zu Theorie und Praxis moderner Politikvermittlung. Baden-Baden: Nomos, S. 61–68.

*Maier, Michaela; Teschner, Jens; Schüller, Kirsten* (2010): Political marketing in Germany. In: Lees-Marshment, Jennifer; Strömbeck, Jesper; Rudd, Chris (Hg.): Global Political Marketing. London, New York: Routledge, S. 34–51.

*Mair, Peter; Müller, Wolfgang C.; Plasser, Fritz* (1999): Veränderungen in den Wählermärkten: Herausforderungen für die Parteien und deren Antworten. In: Mair, Peter; Müller, Wolfgang C.; Plasser, Fritz (Hg.): Parteien auf komplexen Wählermärkten. Reaktionsstrategien politischer Parteien in Westeuropa. Wien: Signum Verlag, S. 13–30.

*Meckel, Miriam* (2003): Politikmarken und Markenpolitik. Kommunikationsstrategien in Politik und Wirtschaft. In: Koziol, Klaus; Kindler, Christian (Hg.): Kommunikationsmacht Marketing - Markenpolitik als Prinzip öffentlicher Medienkommunikation. München: koped-Verlag (Schriftenreihe Forum Medienethik, 1), S. 8–16.

*Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement. In: dies (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden.*

*Meffert, Herbert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2005): Markenmangement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best Practice-Fallstudien. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.*

*Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred (2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.*

*Meffert, Heribert; Schneider, Helmut (2003): MarkenPolitik? Zur Bedeutung von Politikmarken für das Wählerverhalten. In: Koziol, Klaus, Kindler, Christian (Hg.): Kommunikationsmacht Marketing - Markenpolitik als Prinzip öffentlicher Medienkommunikation. München: koped-Verlag (Schriftenreihe Forum Medienethik, 1), S. 51–58.*

*Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden. VS-Verlag, S. 71-94.*

*Niedermayer, Oskar (2000): Modernisierung von Wahlkämpfen als Funktionsentleerung der Parteibasis. In: Oskar Niedermayer und Bettina Westle (Hg.): Demokratie und Partizipation. Festschrift für Max Kaase. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 192–210.*

*Niedermayer, Oskar (2010): Die Erosion der Volksparteien. In: Zeitschrift für Politik 57 (3), S. 265–277.*

*Niedermayer, Oskar (2013) Die Analyse einzelner Parteien. In: Niedermayer, Oskar (Hrsg.) Handbuch Parteienforschung Herausgeber: Wiesbaden. VS-Verlag. S. 83-117*

*Oellerking, Christian (1988): Marketingstrategien für Parteien. Gibt es eine Technologie des legalen Machterwerbs? Frankfurt a.M.; Bern, New York; Paris; Peter Lang (Kieler Schriften zur politischen Wissenschaft, 2).*

*O'Shaughnessy, Nicholas; Henneberg, Stephan C.M (Hg.) (2002): The Idea of Political Marketing. Westport, Connecticut; London: Praeger.*

*Panbianco, Angelo (1988): Political parties: organization and power. Cambridge University Press. Cambridge.*

*Pepels, Werner (2009): Handbuch des Marketings. 5. Aufl. München: Oldenbourg Verlag.*

*Pepels, Werner (2016): Produktmanagement. Berlin. Duncker & Humboldt*

*Peter Mair, Richard S. Katz* (1995): Changing Models of Party Organization and Party Democracy. The Emergence of the Cartel Party. In: Party Politics, Jg. 1 (1995), Heft 1, S. 5–28.

*Plasser, Fritz* (2003): Vom Selling zum Marketing von Politik. Wahlkämpfe im Zeichen des politischen Marketings. In: Sarcinelli, Ulrich; Teschner, Jens (Hg.): Machtdarstellung und Darstellungsmacht. Beiträge zu Theorie und Praxis moderner Politikvermittlung. Baden-Baden: Nomos, S. 237–248.

*Poguntke, Thomas* (2000): Parteiorganisation im Wandel. Gesellschaftliche Verankerung und organisatorische Anpassung im europäischen Vergleich. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

*Raschke, Joachim* (2002): Die Zukunft der Volksparteien erklärt sich aus ihrer Vergangenheit. Minimalismus und Konflikte der Zivilgesellschaft. In: Bartels, Hans-Peter; Machnig, Matthias (Hg.): Der rasende Tanker. Analysen und Konzepte zur Modernisierung der sozialdemokratischen Organisation. Göttingen. Steidl Verlag. S. 14-25.

*Raschke, Joachim; Tils, Ralf* (2007): Politische Strategie. Eine Grundlegung. Wiesbaden: VS-Verlag.

*Raschke, Joachim; Tils, Ralf* (2010): Strategie in der Politikwissenschaft. Konturen eines neuen Forschungsfelds. Wiesbaden: VS-Verlag.

*Rebenstorf, Hilke* (2005): Parteiliten – zwischen Organisationsinteressen, öffentlichem Auftrag und persönlichen Ambitionen. In: Schmid, Josef; Zolleis, Udo (Hg.): Zwischen Anarchie und Strategie. Wiesbaden. VS Verlag. S. 114 – 129.

*Reinhardt, Max* (2009): Parteiflügelkämpfe seit den Bundestagswahlen 2002 - Der Kampf um die Macht in der SPD. In Geiling, Heiko (Hg.): Die Krise der SPD. Autoritäre und partizipatorische Demokratie. LIT-Verlag. Münster - Hamburg - London. S. 53-112.

*Reinhardt, Max* (2011): Aufstieg und Krise der SPD: Flügel und Repräsentanten einer pluralistischen Volkspartei. Nomos

*Röttger, Ulrike; Zielmann, Sarah* (2012): PR-Beratung in der Politik. Rollen und Interaktionsstrukturen aus Sicht von Beratern und Klienten. Wiesbaden: VS-Verlag.

*Saalfeld, Thomas* (2007): Parteien und Wahlen. Baden-Baden: Nomos.

*Sachs, Matthias* (2011): Sozialdemokratie im Wandel. Programmatische Neustrukturierungen im europäischen Vergleich. 1. Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag.

*Sarcinelli, Ulrich* (1980): Das Grundsatzprogramm der CDU. Selbstverständnis, Aussagen und Parteitagsdiskussion. In: Kaack, Heino Kaack; Roth, Reinhold (Hg.): Handbuch des deutschen Parteiensystems. Struktur und Politik in der Bundesrepublik zu Beginn der achtziger Jahre. 2 Bände. Opladen: Leske+Budrich. S. 57–82.

*Sarcinelli, Ulrich* (2003): Parteien in der Kommunikationsfalle? Zwischen politischem Traditionsverein und Event-Agenturen. In: Sarcinelli, Ulrich; Teschner, Jens (Hg.): Machtdarstellung und Darstellungsmacht. Beiträge zu Theorie und Praxis moderner Politikvermittlung. Baden-Baden: Nomos, S. 49–60.

*Sarcinelli, Ulrich* (2005): Politische Kommunikation in Deutschland. Wiesbaden: VS-Verlag.

*Sarcinelli, Ulrich* (2010): Strategie und politische Kommunikation. Mehr als die Legitimität des Augenblicks. In: Raschke, Joachim; Tils, Ralf (Hg.): Strategie in der Politikwissenschaft. Konturen eines neuen Forschungsfelds. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 267–300.

*Sattler, Henrik; Völckner, Franziska* (2007): Markenpolitik. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

*Scammel, Margaret* (2011): Political Marketing: Lesson for Political Science. In: Baines, Paul R. (Hg.): Political Marketing. Political Marketing: Concepts and Theories. 3 Bände. L.A.; London; New Dehli; Singapore; Washington D.C.: Sage (Volume 1), S. 73–98.

*Schmid, Josef* (1990): Die CDU. Organisationsstrukturen, Politiken und Funktionsweisen einer Partei im Föderalismus. Opladen, Leske + Budrich.

*Schmid, Josef* (1995): Expertenbefragung und Informationsgespräch in der Parteienforschung: Wie föderalistisch ist die CDU? In: Alemann, von Ulrich (Hg.): Einführung in die Methoden der Politikwissenschaft. Opladen. Westdeutscher Verlag.

*Schmid, Josef/Zolleis, Udo* (2005): Zwischen Anarchie und Strategie. Der Erfolg von Parteiorganisationen. In: Schmid, Josef; Zolleis, Udo (Hg.): Zwischen Anarchie und Strategie. Der Erfolg von Parteiorganisationen. Wiesbaden. VS-Verlag. S. 9-21.

*Schmid, Josef; Zolleis Udo* (2005): Die CDU im Jahr 2005: Der schwierige Weg die eigene Marke zu profilieren und gleichzeitig auszuweiten. In: Balzer, Axel; Geilich, Marvin; Rafat, Shamim (Hg.): Politik als Marke. Politikvermittlung zwischen Kommunikation und Inszenierung. Münster: LIT Verlag, S. 185–193.

*Schmidt, Volker* (2005): Strategische Planung für Parteien. In: Schmid, Josef; Zolleis, Udo (Hg.): Zwischen Strategie und Anarchie. Der Erfolg von Parteiorganisationen. Wiesbaden. VS-Verlag. S. 143 – 171.

*Schneider, Helmut* (2004): Marken in der Politik. Erscheinungsformen, Relevanz, identitätsorientierte Führung und demokratiethoretische Reflexion. Wiesbaden: VS-Verlag.

*Schneider, Helmut* (2010): Politikmarketing: Begriff und Entwicklung aus Sicht eines Marketingwissenschaftlers. In: Alemann, von Ulrich; Morlok, Martin; Kruper, Julian (Hg.): (Partei-) Politik im Zeichen des Marketing. Baden-Baden: Nomos (Schriften zum Parteienrecht und zur Parteienforschung, 40), S. 12–21.

Schumpeter, *Joseph A.* (1946): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. In: Preiswerk, Suzanne (Hg.). Reihe Mensch und Gesellschaft. Bern. A. Francke Verlag.

*Seeleib-Kaiser, Martin* (2002): Neubeginn oder Ende der Sozialdemokratie? Eine Untersuchung zur programmatischen Reform sozialdemokratischer Parteien und ihre Auswirkung auf die Parteiendifferenzthese. In: PVS 43 (3), S. 478–496.

*Smith, Gordon* (1982): The German Volkspartei and the Career of the Catch-All Concept. In: Herbert Döring und Gordon Smith (Hg.): Party government and political culture in Western Germany. London: The Macmillan Press Ltd. S. 59–76.

*SPD-Grundsatzprogramm* (2007): [Vorwärts\\_05\\_07 \(spd.de\)](http://www.spd.de). Zuletzt abgerufen am 11.04.2021, 18:00 Uhr.

*Stauss, Frank* (2002): Wählt Markenpolitik! Werbung und ihre Rolle in der politischen Kampagne. In: Machnig, Matthias (Hg.): Politik - Medien - Wähler. Wahlkampf im Medienzeitalter. Opladen: Leske+Budrich, S. 215–230.

*Stock, Wolfgang* (2004): Politische Kommunikation, Massenmedien und Agenda Setting. Wie Meinungen und Mehrheiten entstehen. In: Karp, Markus; Zolleis, Udo (Hg.): Politisches Marketing. Eine Einführung in das Politische Marketing mit aktuellen Bezügen aus Wissenschaft und Praxis. Münster: LIT Verlag, S. 179–183.

*Strohmeier, Gerd* (2002): Moderne Wahlkämpfe - wie sie geplant, geführt und gewonnen werden. Zugl.: Passau, Univ., Diss., 2001. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.

*Strück, Christoph* (2009): Die SPD unter Kurt Beck. Tragisches Scheitern an der Sozialdemokratisierung der Bundesrepublik? In: Baus, Ralf Thomas (Hg.): Zur Zukunft der Volkspartei. Das Parteiensystem unter den Bedingungen zunehmender Fragmentierung. Sankt Augustin/Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., S. 33–44.

*Treibel, Jan* (2010): Was stand zur Wahl 2009? Grundsatzprogramme, Wahlprogramme und der Koalitionsvertrag im Vergleich. In: Korte; Karl-Rudolf (Hg.): Die Bundestagswahl 2009. Analysen der Wahl-, Parteien-, Kommunikations und Regierungsforschung. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 89–116.

*Ufert, Gero H.* (2006): Politikmarketing. Das Marketing der politischen Partei. Berlin: LIT Verlag.

*Wangen, Edgar* (1983): Polit-Marketing. Das Marketing-Management der politischen Parteien. Opladen: Westdeutscher Verlag (Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, 48).

*Werwath, Christian* (2011): Organisationsstruktur und interne Entscheidungsprozesse. In: Korte; Karl-Rudolf (Hg.): Die CDU. Entstehung und Verfall christdemokratischer Ge-

geschlossenheit. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos (Die politischen Parteien der Bundesrepublik Deutschland), S. 73–157.

*Wiesendahl, Elmar* (2002): Die Strategie(un)fähigkeit politischer Parteien. In: Nullmeier, Frank; Saretzki, Thomas (Hg.): *Jenseits des Regierungsalltags. Strategiefähigkeit politischer Parteien*. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 187 - 205.

*Wiesendahl, Elmar* (2010): Zwei Dekaden Party-Change-Forschung: Eine kritische Bilanz. In: Gehne, David; Spier, Tim (Hg.): *Krise oder Wandel der Parteiendemokratie?* Wiesbaden: VS-Verlag, S. 92 - 118.

*Wiesendahl, Elmar* (2011): *Volksparteien. Aufstieg, Krise, Zukunft*. Opladen, Berlin & Farmington Hills, MI: Barbara Budrich.

*Zolleis, Udo* (2008): *Die CDU. Das politische Leitbild im Wandel*. Wiesbaden: VS Verlag.

§ 3 MarkenG - Einzelnorm (gesetze-im-internet.de): zuletzt abgerufen am 11.04.2021, 18:00 Uhr.

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründe für den Eintritt in die SPD	98
Tabelle 2: Gründe für den Eintritt in die CDU	100
Tabelle 3: Mediennutzung nach Alter	119
Tabelle 4: Mediennutzung nach Interesse an Politik	119
Tabelle 5: Mediennutzung SPD-Wähler	120
Tabelle 6: Mediennutzung SPD-Mitglieder	120
Tabelle 7: Mediennutzung CDU-Wähler	123
Tabelle 8: Mediennutzung CDU-Mitglieder	123
Tabelle 9: Einordnung der SPD in das Parteiensystem	130
Tabelle 10: Einordnung der CDU in das Parteiensystem	131
Tabelle 11: Einordnung der SPD in das Parteiensystem durch SPD-Mitglieder	133
Tabelle 12: Einordnung der CDU in das Parteiensystem durch CDU-Mitglieder	134
Tabelle 13: Einordnung der SPD in das Parteiensystem nach Interesse an Politik	135
Tabelle 14: Einordnung der CDU in das Parteiensystem nach Interesse an Politik	135
Tabelle 15: Einordnung der SPD in Kategorien	136
Tabelle 16: Einordnung der CDU in Kategorien	137
Tabelle 17: Einordnung der SPD in Kategorien durch Parteimitglieder in Kohorten unterteilt	138
Tabelle 18: Einordnung der CDU in Kategorien durch Parteimitglieder in Kohorten unterteilt	139
Tabelle 19: Einordnung der SPD in Kategorien anhand Interesse an Politik	141
Tabelle 20: Einordnung der CDU in Kategorien anhand Interesse an Politik	142
Tabelle 21: Einordnung der SPD in Kategorien anhand Bildungsabschlüsse	143
Tabelle 22: Einordnung der CDU in Kategorien anhand Bildungsabschlüsse	144
Tabelle 23: Einordnung des Wertes „Solidarität“ durch Wähler und Mitglieder	145
Tabelle 24: Einordnung des Wertes „Freiheit“ durch Wähler und Mitglieder	146
Tabelle 25: Einordnung des Wertes „Gerechtigkeit“ durch Wähler und Mitglieder	147
Tabelle 26: Einordnung des Wertes „Solidarität“ nach Mitgliederkohorten	149
Tabelle 27: Einordnung des Wertes „Freiheit“ nach Mitgliederkohorten	150
Tabelle 28: Einordnung des Wertes „Gerechtigkeit“ nach Mitgliederkohorten	151

Tabelle 29: Einordnung des Wertes „Solidarität“ nach Interesse an Politik	152
Tabelle 30: Einordnung des Wertes „Freiheit“ nach Interesse an Politik	153
Tabelle 31: Einordnung des Wertes „Gerechtigkeit“ nach Interesse an Politik	153
Tabelle 32: Einordnung der Werte nach Alter	154
Tabelle 33: Ideale Partei	157
Tabelle 34: Zuordnung der Werte der idealen Partei durch SPD-Mitglieder und SPD-Wähler	159
Tabelle 35: Zuordnung der Werte der idealen Partei durch CDU-Mitglieder und CDU-Wähler	161
Tabelle 36: Zuordnung der Werte der idealen Partei durch SPD-Mitglieder anhand Kohorten	163
Tabelle 37: Zuordnung der Werte der idealen Partei durch CDU-Mitglieder anhand Kohorten	164
Tabelle 38: Vergleich ideale Partei vs. SPD	166
Tabelle 39: Vergleich ideale Partei vs. CDU	168
Tabelle 40: Vergleich SPD vs. CDU	170
Tabelle 41: Vergleich SPD-Fremdbilder	172
Tabelle 42: Vergleich CDU-Fremdbilder	174
Tabelle 43: SPD-Kohorten	175
Tabelle 44: CDU-Kohorten	178
Tabelle 45: Zuordnung der Werte durch SPD-Experten	180
Tabelle 46: Ranking der Werte durch SPD-Experten	183
Tabelle 47: Zuordnung der Werte durch CDU-Experten	184
Tabelle 48: Ranking der Werte durch SPD-Experten	186