

# Trends erkennen

## Multiperspektiven-Studie zeigt neue Wege



Die klassische Marktforschung kann in der Regel Trends erst dann abbilden, wenn sich der Wandel schon vollzogen hat. Am Beispiel der Getränkewirtschaft erläutert **Peter Kruse**, wie sich mit Verfahren, die die Einschätzungen von Kunden und Brancheninsidern nutzen, Trends und Chancen frühzeitig abschätzen lassen.

**D**ie Getränkewirtschaft in Deutschland befindet sich seit Jahren in einem tief greifenden Veränderungs- und Konsolidierungsprozess. Traditionell handelt es sich um einen Markt mit einem ungewöhnlich hohen Differenzierungsgrad bezogen auf Anbieter und Produkte. Mit der Globalisierung der Märkte und dem Vordringen der Discountstrategie verschärft sich die

Wettbewerbssituation weiter und der Margendruck steigt. Außerdem nehmen die realen Produktunterschiede ab, obwohl die Angebotsmenge wächst. Dies führt zu schwer kalkulierbaren Verschiebungen im Konsumverhalten der Kunden.

Zusammen mit führenden Branchenexperten entstand die Idee, in einer unabhängigen Multiperspektiven-Studie die Problemlage der Getränkewirt-

schaft zu analysieren und Lösungsvorstellungen zu entwickeln. Im Gegensatz zu dem sonst üblichen Marktforschungsansatz wurde ein Design gewählt, das die kollektive Intelligenz von ausgesuchten Brancheninsidern und Kunden zur Trendbestimmung sowie zur Formulierung strategischer Empfehlungen nutzt.

### Zwei Methoden und zwei Zielgruppen

Mit circa 100 Führungskräften aus der Getränkewirtschaft wurden zwei computergestützte Workshops durchgeführt. Zusätzlich fanden Tiefeninterviews mit diesen Führungskräften und weiteren 100 Kunden statt. Direkt im Anschluss an jeden einzelnen Arbeitsschritt wurde die Plausibilität und Aussagekraft der Ergebnisse der Studie mit den Teilnehmern im Diskurs überprüft. Durch den kombinierten Einsatz der Tiefeninterviews und des Moderationswerkzeugs wird es möglich, die intuitiven Bewertungen und das Wissen von Brancheninsidern und Konsumenten zusammenfassend nutzbar zu machen.

### Die Meinung der Experten

Der erste Workshop 2005 in Davos zeigte einhellig die Gefahr eines berei-



nigten Massenmarktes. Die eher mittelständisch geprägte Runde von 57 befragten Insidern diagnostizierte eine massive Konzentration bei Handel und Industrie sowie eine weitere Verschärfung der Discountentwicklung. Die Entwicklung der Branche befindet sich im Einklang mit der Markt- und Kundenentwicklung (Abb. 1). Bei der Bewertung dieses Gleichklangs war man allerdings nicht einer Meinung. Für die eine Hälfte der Teilnehmer bildet die Entwicklung in Richtung auf einen bereinigten Massenmarkt eine Herausforderung, für die andere Hälfte stellt sie eine eklatante Fehlentwicklung dar. Insbesondere die Mehrheit der regional orientierten Mittelständler beschrieb die Tendenzen als zwar unausweichlich, aber hochproblematisch.

Auf den „Sommertagen Getränkwirtschaft 2006“ in Berlin wurden dann noch einmal 55 Entscheider interviewt. Sie repräsentierten die gesamte Breite der Branche. Diesmal zeichneten die Brancheninsider ein ganz anderes Bild. In Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Davos sahen die Insider die Branche in einer starken Entwicklung Richtung Massenmarkt, Preisverfall und Internationalisierung. Bei der Einschätzung der Markt- und Kundenbedürfnisse beobachteten die Befragten hingegen eine ganz andere Tendenz und bestätigten nicht die in Davos beobachtete Übereinstimmung zwischen Markt- und Branchenentwicklung. In den Tiefeninterviews identifizierten die Insider eine massive Verschiebung in der Wertelandschaft ihrer Kunden: Im Jahr 2006 sucht der Kunde wieder verstärkt emotionale Erlebnisse und erkennbare Unterschiede. Die Branche gräbt sich selbst das Wasser ab, indem sie die sich bietenden Chancen verpasst. Der Kunde eröffnet Wege der Marktentwicklung, die Gefahr laufen, von einer über Menge und Preis be-



stimmten Branchenorientierung ignoriert zu werden (Abb. 2).

### Die Einschätzung der Kunden

Dass es sich bei den Einschätzungen der Insider bezogen auf die Aufweichung der Preisfokussierung beim Kunden nicht um eine pure Wunschvorstellung handelt, belegen die im Vorlauf zu den Sommertagen durchgeführten Tiefeninterviews mit 102 Kunden.

Die Analyse offenbarte, dass in der Wertewelt des Kunden wahrnehmbare Unterschiede, Emotionalität im Erleben und gesunde Lebensführung die zentralen positiven Orientierungspunkte sind. Die „Geiz-ist-geil“-Mentalität wird bereits als Spaßbremse und als Langweiler gesehen. Deutlich zeigt sich die starke Sensibilisierung der Kunden für das Thema Gesundheit. Wichtig in diesem Zusammenhang ist das Thema Zucker, der in seiner Wahr-

nehmung dem Alkohol nicht unähnlich ist.

### Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Teilnehmer der interaktiven Workshops haben eine große Zahl von Ideen entwickelt, die inhaltlich analysiert und zu Clustern verdichtet wurden. Aus diesen Ideen lassen sich ein Auftrag und fünf generelle Entwicklungsrichtungen ableiten. Der zentrale Auftrag lautete, durch gezielte Lobbyarbeit für eine Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen der Getränkebranche zu sorgen. Die von den Experten benannten Hauptentwicklungslinien in der Getränkebranche sind:

- Durch die laufenden Konzentrationsprozesse und den discountgetriebenen Preisverfall wächst die Gefahr einer immer stärkeren Verarmung

der Konsumlandschaft im Markt. Die Discountstrategien werden dabei kundenseitig von der „Geiz-ist-geil“-Mentalität verstärkt, beides führt zur Erosion von Margen.

- Die Globalisierungsprozesse fördern wieder einen Reiz des Regionalen. In der Dynamik und Komplexität der global vernetzten Märkte sucht der Kunde nach orientierenden Unterschieden und Identität stiftenden emotionalen Erlebnissen. Bei den Kunden deutet sich ein Wertewandel weg von der reinen Preisorientierung an. Vor diesem Hintergrund erhöhen wahrnehmbare Unterschiede den Markterfolg.
- Das wachsende Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher erhöht das Risiko politischer Reglementierung und die strategische Branchenkommunikation wird immer wichtiger. Die Reglementierung bei Nikotin und Alkohol spricht eine klare Sprache. Ihr kann durch gezielte Imagepflege für die Branche vorgebeugt werden.

- Angesichts des enormen Wettbewerbs- und Kostendruckes wird es immer wichtiger, über Vernetzung und Kooperationen zwischen den Unternehmen die Wertschöpfung zu verbessern. Es gilt, im Spannungsverhältnis von Einzelinteressen und Kooperationsnotwendigkeit neue Lösungen zu finden.

- Wegen den Entwicklungen im Getränkemarkt stehen die unternehmerischen Fragen nach strategischer Ausrichtung, Produktinnovationen, Marke und Ertrag immer mehr im Vordergrund. Die Optimierung von Managementwerkzeugen, Strukturen und Prozessen reicht nicht mehr aus. Der Fokus wechselt auf die Professionalisierung des Unternehmertums. Es geht um langfristige Strategien, Ertragsorientierung und Profilbildung am Markt.

Aus der Gesamtheit aller Arbeitsschritte lassen sich einige Schlussfolgerungen ableiten. Relativ zu den Kundenwünschen bewegt sich die Getränke-

branche in eine problematische Richtung. Effizientes und preisaggressives Handeln im Massenmarkt werden für wichtiger erachtet als die Suche nach neuen Möglichkeiten der Generierung von Erträgen. Aber echte Innovationen und ansprechende Inszenierungen sind nur möglich, wenn der Markt noch eine angemessene Mehrwertbildung ermöglicht. Die diagnostizierte Branchenentwicklung führt unausweichlich zu einer harten Marktberreinigung und gefährdet den traditionellen Reichtum der Konsumlandschaft in der deutschen Getränkewirtschaft.

Die Getränkebranche nutzt ihre Chancen nicht so offensiv, wie sie es könnte - und das anscheinend gegen besseres Wissen. Für die Experten des Berliner Workshops laufen Branchenentwicklung und die Kundenanforderungen auseinander. Die Aussichten sind viel besser, als die Meisten anscheinend glauben. Aber es ist wichtig, nicht nur zu versuchen, individuell in einem harten Wettbewerbsumfeld zu überleben. In entwickelten Märkten ist es möglich, gemeinsam Konsumwelten zu gestalten, die für den Kunden reizvoll genug sind, um sein Geld in die Intelligenz der Produzenten und des Handels zu investieren. In entwickelten Märkten darf das strategische Denken nicht an der Unternehmensgrenze aufhören.

Der Kunde stützt diese Tendenz. Wer in den Markt hineinhört, kann wahrnehmen, dass sich die Discount-Welle abzuschwächen beginnt. Immer größere Verbrauchergruppen sind bereits ernsthaft genervt von der progressiven Verarmung der Konsumlandschaften. Die Menschen gönnen sich wieder etwas - und zwar besonders in den alltäglichen Kleinigkeiten. Man ist weniger bereit, einfach einer Mode zu folgen. Und ein günstiger Preis allein überzeugt nicht mehr. ■

## Das Verfahren

**Die Ergebnisse der Multiperspektiven-Studie wurden mit zwei von der Bremer Beratungs- und Methodenfirma nextpractice entwickelten Methoden erarbeitet.**

### nextexpertizer

Das qualitative Interviewverfahren nextexpertizer ist eine Weiterentwicklung der Repertory-Grid-Technik des US-Psychologen G.A. Kelly. Es erlaubt, die subjektiven Bewertungen und Einstellungen von Menschen in Einzelinterviews ohne Vorgaben zu erfassen und einer qualitativ-mathematischen Analyse zu unterziehen. Für das Tiefeninterview wird zuerst der ausgesuchte Befragungsgegenstand über 30 bis 40 Vergleichselemente eingekreist (zum Beispiel Getränkebranche gestern - heute - morgen). Dabei werden die Elemente von den Befragten verglichen und mit eigenen Worten beschrieben. Die selbst gebildeten Begriffe werden dann rückwirkend auf alle Elemente angewendet. Die individuelle Zuordnung von Elementen und Beschreibungsdimensionen ergibt eine Ma-

trix. Das Interviewverfahren fasst die Matrizen von bis zu 500 Personen mathematisch zusammen und erlaubt so eine Vielzahl von statistischen und semantischen Analysen.

### nextmoderator

Das Verfahren nextmoderator ist ein Programmsystem zur computergestützten Moderation großer Gruppen. Am Veranstaltungsort wird ein interaktives Laptopnetzwerk installiert. In der Regel nutzen zwei bis drei Personen einen Rechner gemeinsam und bilden eine Tischgruppe. Zu den zentralen Arbeitsschritten gehören TED-Abfragen zum Ermitteln von Stimmungsbildern sowie Brainstormings und Maßnahmenentwicklungen in verschiedenen Stufen. Während dieser Schritte sind alle Ideen und Vorschläge allen Teilnehmern gleichzeitig zugänglich. Die anfänglichen Brainstor-

mings eröffnen das Denkfeld und helfen, Ideen und Themen zu sammeln und zu gewichten. Hier gibt jeder - ohne Konsenszwang - seine eigenen Ideen ein. Sie werden dann inhaltlich zu Themenclustern verdichtet. In einem zweiten Teil erarbeiten die Tischgruppen auf der Grundlage der Themencluster konkrete Maßnahmen, Projekte und Ideen. Die Projekte werden präsentiert und abschließend nach Kriterien wie Dringlichkeit und Realisierbarkeit bewertet und vom Plenum gewichtet. nextmoderator nutzt das Prinzip der „iterativen Schleife“. Durch den Wechsel von Ideengenerierung und -bewertung werden die Einzelperspektiven von Workshopteilnehmern zu einem Analyseinstrument verknüpft, bei dem das entstehende Gesamtbild deutlich aussagekräftiger ist als die Summe der Einzeinschätzungen.



*Prof. Dr. Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter des Bremer Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice und lehrt als Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen.*

*nextpractice ist spezialisiert auf die Entwicklung innovativer Management-Werkzeuge.*

*www.nextpractice.de*