

Jack Trout | Steve Rivkin | Lorenz Wied

Differenzierung im Hyperwettbewerb

Der Schlüssel für das Überleben von Marken



1 Die Qual der Wahl

In grauer Vorzeit war Auswahl kein Problem, denn es gab sie einfach nicht. Wenn unsere frühesten Vorfahren fragten »Was gibt es heute zu essen?«, war die Antwort nicht sehr kompliziert. Es ging darum, ein Tier zu erlegen und die Beute in die Höhle zu bringen.

Heute gehen Sie in einen Supermarkt mit vielen Höhlen und wählen aus einer Fülle verschiedener Arten von Fleisch, das jemand anders für Sie erlegt, zerlegt und verpackt hat. Ihr Problem ist nicht mehr die Jagd. Ihr Problem ist, herauszufinden, welche von den hundert Packungen Sie kaufen sollen. Rindfleisch? Kalbfleisch? Schweinefleisch? Fleischersatz? Und das ist nur der Anfang. Jetzt müssen Sie noch entscheiden, welches Stück des Tieres Sie wollen. Lendenstück? Kotelett? Rippe? Keule? Filet?

Und was bringen Sie für die Mitglieder der Familie, die kein Fleisch essen, nach Hause?

Heute gibt es Fisch

Für unsere frühesten Vorfahren bestand Fischen einfach darin, einen Stock zu spitzen und auf etwas Glück zu hoffen.

Heute kann das heißen, dass Sie in einen »Fischereibedarf« wie HIKI gehen und dort einer endlosen Auswahl von Angelruten, Spulen, Ködern, Anglerbekleidung, Booten – und was das Anglerherz sonst noch begehrt – gegenüberstehen. Bei Bass Pro, einem Vorzeigeladen für Fischereibedarf in Springfield, Missouri, bekommen Sie zuerst einen Haarschnitt. Danach erhalten Sie aus den Haarabfällen einen Fischköder.

Es ist also eine Menge geschehen seit dem gespitzten Holzstock.

Abends essen gehen

Heute, so meinen viele Menschen, ist es besser, dass jemand anders herausfindet, wo man am besten zu Abend isst. Aber zu entscheiden, wo man am besten hingehet, ist zum Beispiel in einer Stadt wie New York nicht einfach. Deshalb haben Nina und Tim Zagat 1979 den ersten Restaurantführer für New York City herausgebracht, der uns helfen soll, die Wahl zu treffen. Heute ist die Taschenbuchausgabe des Zagat-Restaurantführers ein Bestseller mit mehr als 300.000 Testpersonen, die Restaurants, Bars

und Nachtclubs in 54 unterschiedlichen Nachschlagewerken beurteilen und überprüfen. Europaweit helfen der Michelin Guide, Gault Millau und viele internetbasierte Dienste dabei, die Wahl des Restaurants zu erleichtern.

Die Explosion der Auswahl

Was sich in den letzten Jahrzehnten verändert hat, ist die ständig wachsende Auswahl an Produkten in faktisch jeder Produktkategorie. Es wird geschätzt, dass es in den USA etwa eine Million Artikelpositionen gibt. In Europa ist die Zahl ähnlich hoch. Ein durchschnittlicher Supermarkt bietet rund 40.000 Artikel an. Eine normale Familie deckt jedoch ihren Haushaltsbedarf zu 80 bis 85 Prozent mit nur 150 Artikeln ab. Das bedeutet, dass 39.850 Artikel in den Regalen der Supermärkte die Chance haben, ignoriert zu werden.

Wer in den 1950er-Jahren ein Auto kaufen wollte, hatte in den USA die Möglichkeit, zwischen einem Modell von GM, Ford, Chrysler oder American Motors zu wählen. In Deutschland konnten Sie sich zwischen AWE, Barka, Bayrische Motorenwerke, Borgward, EMW, Fiat, Ford, Framo, Horch, IFA, Mercedes, NSU, Opel, Robur, Sachsenring und VW entscheiden. In Österreich gab es damals noch Puch mit dem legendären Puch 500. Die Schweizer setzten auf Holka-DKW-Automobile.

Heutzutage können Sie Ihr Auto bei BMW, GM, Ford, Alfa Romeo, Bentley, Crysler, Citroen, Dacia, Daihatsu, Lancia, Opel, Peugeot, Renault, Seat, Skoda, Smart, Toyota und VW kaufen. Aber auch Acura, Aston Martin, Audi, Bentley, BMW, Honda, Hyundai, Infinity, Isuzu, Jaguar, Jeep, Kia, Land Rover, Lexus, Maserati, Mazda, Mercedes, Mitsubishi, Nissan, Porsche, Rolls-Royce, Saab, Saturn, Subaru, Suzuki, Tata und Volvo kaufen. In den frühen 1970er-Jahren gab es 140 Automarken zur Auswahl, heute sind es mehr als 300.

Und die Auswahl an Autoreifen ist noch schlimmer. Waren es in den USA einst General, Goodyear, Firestone und Sears; in Deutschland Continental, Dunlop, Fulda, Michelin, Pirelli, Pneumat; in Österreich Semperit und in der Schweiz Maloya, können Sie heute bei Reifenhändlern wie A.T.U in Deutschland, Profi-Reifen und Forstinger in Österreich, Pneu Egger in der Schweiz oder bei Delticom AG, dem größten Internet-Reifenhändler Europas, wählen zwischen Barum, BF, Bridgestone/Firestone, Continental, Debica, Dunlop, Fulda, Goodrich, Goodyear, GT Radial, Heidenau, Mabor, Metzeler, Michelin, Pirelli, Pneumat, Semperit, Toyo, Uniroyal und Viking.

Der große Unterschied zwischen damals und heute ist, dass sich einst nationale Märkte mit lokalen Unternehmen im Wettbewerb gegenüberstanden. Heute befinden wir uns in fast allen Marktsegmenten in einem globalen Markt, in dem überall jeder dem Geschäft des anderen hinterherjagt.

Auswahl im Gesundheitswesen

Betrachten wir das Gesundheitswesen. Früher konnten Sie Ihren Arzt aufsuchen, das Krankenhaus, das Rote Kreuz benachrichtigen und waren bei der AOK oder der GKK versichert. In den USA haben Namen wie Aetna/US Healthcare, Medicare oder Medicaid das Gesundheitswesen dominiert. Heute sind es in den USA Namen wie Americare, Cigna, Columbia, Konzepte wie Health Maintenance Organisations (HMO), Kaiser, MedPartners, Multiplan, Oxford, Peel Review Organisations (PHO) und Preferred Provider Organisations (PPO), Precare, Quorum und Wellpoint.

Es ist so verwirrend, dass Magazine wie *US News & World Report* Krankenhäuser bewerten, um die Wahl zu vereinfachen.

In Deutschland geben der Medmonitor oder die Internetseite www.klinikbewertung.de Auskunft darüber, welches Krankenhaus für das jeweilige Anliegen empfehlenswert ist. Auch in Kalifornien gibt es inzwischen öffentliche Bewertungen von Gesundheitseinrichtungen. Es begann mit mehreren Gruppen von Ärzten, die ihre Bewertung publizierten. Dann hat PacificCare in Kalifornien mit 2,1 Millionen Mitgliedern den neuen »Qualitätsindex« auf seiner Internetseite veröffentlicht und bewertet dort mehr als 100 Ärzte-Organisationen nach Ergebnissen der klinischen Behandlung, der Mitgliederzufriedenheit und Verwaltungs- und Organisationsdaten.

Es ist inzwischen so verwirrend, dass Menschen sich nicht darüber Sorgen machen, dass sie krank werden, sondern eher darüber, wohin sich wenden sollen, um wieder gesund zu werden.

Auswahl in der Unterhaltungselektronik

Ein aufmerksamer Beobachter ging in seinen Elektronik-Supermarkt und verbrachte einige Zeit in der HiFi-Abteilung. Dort gab es 74 verschiedene HiFi-Tuner, 55 CD-Spieler, 32 Kassettenrecorder und 50 verschiedene Kopfhörer. Schmerzen Ihre Ohren schon? Wenn wir bedenken, dass diese Komponenten beliebig untereinander kombiniert werden können, dann

ergeben sich daraus 6,5 Millionen verschiedene Stereoanlagen-Kombinationen. Jetzt schmerzen Ihre Ohren sicher.

Die Auswahl wird noch größer

Was hier beschrieben wird, zeigt, was am amerikanischen Markt passiert ist, dem Markt mit den weltweit größten Auswahlmöglichkeiten. Hier geben viele Menschen viel Geld aus und das ruft die Marketingleute auf den Plan, um von dem Geld dieser Leute etwas abzubekommen.

Betrachten wir dagegen eine aus Marktsicht gerade erst erwachende Nation wie China. Nach Jahrzehnten der Planwirtschaft, in der es generische Produkte und Markennamen gab, die von staatlichen Unternehmen produziert wurden, haben Chinas Konsumenten heute eine immer größer werdende Auswahl an in- und ausländischen Markenprodukten. Laut einer kürzlich veröffentlichten Studie hat sich der nationale Markt für Lebensmittelmarken schon entwickelt. China hat bereits 135 »nationale« Lebensmittelmarken, aus denen Kunden wählen. Es wird zwar noch dauern, aber die Chinesen sind auf dem besten Weg zu einer ähnlichen Qual der Wahl.

Einige Länder sind noch weit davon entfernt, sich ähnlich zu entwickeln. Länder wie Liberia, Somalia, Nordkorea und Tansania sind so arm und strukturell unterentwickelt, dass Auswahl wie bei uns nicht existiert, höchstens als Leuchten in den Augen der Menschen dort, wenn sie unseren Reichtum wahrnehmen.

Das Prinzip der Teilung

Was die Auswahlmöglichkeiten noch weiter vorantreibt, ist das Prinzip der Teilung, das in den *22 unumstößlichen Geboten des Marketings* erstmals publiziert wurde. Wie eine Amöbe, die sich in einer Petrischale teilt, kann man die Marketingwelt als ein ständig größer werdendes Meer von Kategorien betrachten. Eine Kategorie beginnt mit einem einzigen Produkt, dem Computer zum Beispiel. Mit der Zeit aber spaltet sich eine Kategorie in weitere Segmente: Mainframes, Mini-Computer, Workstations, Personal Computer, Laptops, Notebooks, Pen Computer.

Wie bei Computern hat auch die Automobilindustrie mit einer einzigen Kategorie begonnen. Drei Marken (Chevrolet, Ford und Plymouth) haben den Markt dominiert. Dann hat sich die Kategorie geteilt. Heute haben wir Luxusautos, preislich attraktive und billige Autos; große, mittelgroße und kleine Autos; Sportwagen, Allradautos und Wohnmobile, Kleinlaster und Suburbans (ein genetisch manipulierter Kombi).

In der Fernsehindustrie haben sich ABS, CBS und NBC einst 90 Prozent des amerikanischen Zuschauermarktes geteilt. Heute haben wir Netzwerke, unabhängige, Kabel-, Satelliten- und öffentliche Fernsehsender. Ein durchschnittlicher Haushalt in den USA hat heute Hunderte von Kanälen zur Auswahl. Nehmen wir »Streaming-Videos« dazu, dann befinden wir uns in einem 500-Kanal-Universum. Wenn Sie bei all diesen Möglichkeiten durch die verschiedenen Kanäle zappen, um etwas zu finden, das Sie ansehen möchten, ist es meist schon wieder vorbei.

»Teilung« ist ein Prozess, der unaufhaltsam ist. Wenn Sie daran zweifeln, dann schauen Sie sich die Tabelle über die Explosion der Auswahl an.¹

Die »Auswahl-Industrie«

All das hat dazu geführt, dass es einen ganzen Wirtschaftszweig gibt, der sich nur damit beschäftigt, Menschen bei ihrer Konsumauswahl zu helfen. Wir haben ja bereits Zagat- und Michelin-Restaurantführer und die Rankings im Gesundheitswesen betrachtet.

Wohin Sie blicken, bietet jemand Unterstützung, zum Beispiel welchen der 8.000 Investmentfonds Sie kaufen könnten. Oder wie Sie ein schönes Hotel in Griechenland finden. Oder das richtige MBA-Programm von mehreren 100 Business-Schools – welches dieser Programme hilft mir, einen hoch bezahlten Job zu finden? Das Internet ist voll davon, die tollsten Dinge zu finden und zu selektieren – und das alles zu unglaublich niedrigen Preisen.

Magazine wie *Consumer Reports*, *Consumers Digest* oder die *Stiftung Warentest* bewältigen den Angriff von Produkten und Auswahlmöglichkeiten dadurch, dass sie die Kategorien wechseln, über die sie berichten. Das Problem dabei ist nur, dass sie so detailliert berichten, dass man hinterher verwirrter ist als vorher.

Konsumpsychologen sagen, dass uns diese ausufernden Möglichkeiten der Auswahl nicht wirklich zu glücklicheren Konsumenten machen. Die Ärztin Carol Moog meint dazu: »Zu viel Auswahl, die insgesamt sofort verfügbar ist, der man sich sofort hingeben kann, hält Kinder – und Erwachsene – kindlich. Aus der Perspektive des Marketings betrachtet hören Menschen auf, sozial zu sein, werden so dick und müde wie Stopfgänse und sie verlieren ihre Fähigkeit, zu entscheiden. Sie ziehen sich zurück und schützen sich vor der Reizüberflutung, sie langweilen sich.«²

Die Explosion der Auswahl		
Artikel	Frühe 1970er	Späte 1990er
Automarken	140	260
Automodelle	654	1.212
Colgate Zahnpasten	2	17
Colleges	886	1.742
Damenstrumpfmodelle	5	90
Frito Lay Chip Variationen	10	78
Frühstücks-Cerealien	160	340
Geländewagenmodelle	8	38
Houston TV-Kanäle	5	185
Kentucky Fried Chicken	7	14
Kontaktlinsen-Typen	1	36
Laufschuhmodelle	5	285
Levi's Jeans Modelle	41	70
Magazintitel	339	790
McDonald's-Artikel	13	43
Milchsorten	4	19
Mineralwassermarken	16	50
Mundspülungen	15	66
Neue Buchtitel	40.530	77.446
PC-Modelle	0	400
Radiostationen	7.038	12.458
Schmerzmedikamente	17	141
Softdrink-Marken	20	87
Softwarebibel	0	250.000
TV-Bildschirm-Größen	5	15
Vergnügungsparks	362	1.174
Verschreibungspflichtige Medikamente	6.131	7.563
Zahnseide	12	64