

Consumer Confusion und Multioptionsgesellschaft



Prof. Dr. Peter Gross
Ordinarius für Soziolo-
gie an der Universität
St. Gallen sowie Leiter
des soziologischen
Seminars (S. 1450)
an der Gallerei

Consumer Confusion hat auch eine positive Seite. Nicht nur werden in einer Multioptionsgesellschaft die Angebote immer vielfältiger, was wir ja alle wünschen. Auch der Konsument lässt sich nicht mehr von Autoritäten gängeln, sondern sucht und stöbert. Für die Produzenten und Händler, insbesondere für die Marktneulinge, bietet diese Situation auch Chancen. Der Beitrag versucht Hinweise zu geben, welche Register man dazu ziehen muss.

■ Bedeutung des Begriffs »Konfusion«

Der Begriff der Konfusion muss nicht unbedingt nur negativ bewertet werden. Konfusion bedeutet ja auch, dass keine Generäle oder Bischöfe mehr sagen, was zu tun und zu lassen ist. Und die moderne Orientierungslosigkeit ist, wenn man an die vormodernen Gewissheits- und Befehlsgesellschaften denkt, vielleicht sogar so etwas wie eine Tugend. Man könnte sogar behaupten, dass ein gewisses Mass an Orientierungslosigkeit menschengemäss sei. Denn im Unterschied zum Tier, das vollständig eingespannt in seine genetischen Programme bezie-

hungsweise Instinkte und ohne Möglichkeit, sich zu entscheiden, auf die gleichen Schlüsselreize reagiert, ist der Mensch eben weltoffen und instinktarm und muss das ihm Gemässe immerzu suchen. Und während der Reiz in der Tierwelt, gleichsam wie ein Schlüssel ins Schloss, in eine bereitliegende Wahrnehmungsbereitschaft passt und dort eine Kausalkette auslöst, die in einem sichtbaren Verhalten endet, sucht der Mensch als Freigelassener der Natur, so könnte man seine Lebensweise vielleicht charakterisieren, mit vielen und selbst andauernd modifizierten Schlüsseln nach Schlössern, die sich ebenfalls vielfältigen und modifizieren. Während

es, kurz gesagt, in der Tierwelt andauernd und in immer gleicher Weise «Klick» macht, wenn der Schlüssel ins Schloss passt, haben wir es in der Humanwelt mit Lebewesen zu tun, die ungesättigten Molekülen gleich im luftleeren Raum schweben.

Nun zeichnet sich die moderne Welt nicht nur durch diese menschengemässe Entspezialisierung der Instinkte und einen entsprechenden Antriebsüberschuss aus, der den Menschen zum Beispiel von Brunftzeiten unabhängig macht und auch extremen klimatischen Bedingungen widerstehen lässt. Der menschliche Antriebsüberschuss trifft auf eine enorme Vielfalt an Reizen. In der mo-

dernen Multioptionsgesellschaft, wie sie in jedem durchschnittlichen Supermarkt anzutreffen und abends vor dem Fernseher, ganz zu schweigen vom Internet, zu erleben ist, nimmt die Zahl der Varianten, nicht zuletzt als Folge der Globalisierung, rasant zu. Noch sind wir in der Schweiz nicht so weit wie im «Draegers» in Silicon Valley, wo 250 Sorten Senf, 75 Sorten Olivenöl und 300 verschiedene Konfitüren angeboten werden. Aber was die Krawattenauswahl oder jene der Unterhemden und Blusen betrifft, können bei uns auch Kleinmärkte mit amerikanischen Verhältnissen wetteifern. Nicht zu reden etwa vom Angebot an Brillenfassungen, von denen ein Geschäft an der Bahnhofstrasse in Zürich 18'700 anpreist! Wie immer Unilever oder Procter & Gamble an Reduktionsstrategien herumtüteln, der Trend zur Vielfalt ist unaufhaltsam, und es ist schlicht undenkbar, dass etwa im Bereich der Kultur oder des Fernsehens entsprechende Reduktionsstrategien von Erfolg gekrönt sein könnten. Und was nicht mehr in einem Laden zu sehen ist, verteilt sich dann eben auf verschiedene Läden. Die Kunden reagieren, so Rudolph und Schweizer (2003), auf dieses Wettrüsten von Handel und Industrie mit drei Mustern: Selektieren, Aufschieben und Ignorieren. Insofern die Tendenz zur Vielfalt unumkehrbar ist, die Kunden mit Selektieren, Aufschieben oder Ignorieren reagieren, stellt sich die Frage, wie die Anbieter und die Marketingstrategien auf die Konfusion des Konsumenten reagieren könnten.

■ Struktur eines Angebots

Gewiss ist es notwendig, sich Gedanken über ein klar strukturiertes und durchdachtes Angebot zu machen und die wahllose Steigerung der Varianten kritisch zu betrachten. Ausräumen und Ausmisten allein widersprechen indessen der selbstverständlichen Freude an einer offenen und von Angeboten überquellenden Multioptionsgesellschaft. Auch die breitere Definition der ursprünglichen Zielgruppe oder die gegenteilige Individualisierung des Angebots führt entweder zu einer Entprivile-

gierung des Angebots oder, im Fall der Angebotsindividualisierung, zu einer erneuten Überforderung des Kunden. Man darf auch keineswegs vergessen, dass der Kunde, auch wenn er nicht alle Funktionen seines Handys braucht (ja diese häufig nicht einmal kennt), gleichwohl die Vielfalt wünscht. Die Multioptionsgesellschaft hält Möglichkeiten vor, die man prinzipiell realisieren könnte, und der moderne Mensch lebt im Modus des Konjunktivs. Der Anbieter und das Marketing könnten daher vielmehr durch eine attraktive Steigerung des Angebots der Produkte statt durch seine Reduktion und Abschmelzung die Kunden zu gewinnen versuchen. Steigerung nicht nur des Angebots, sondern des Nutzens. Angesichts der Globalisierung werden die schweizerischen und europäischen Anbieter überdies auch hoffen können, dass sie dadurch eher als mit einer Verschlankung, Standardisierung und Verbilligung ihrer Produkte neue Kunden gewinnen können. Aber wie soll dies geschehen? Ist das Produkt nicht ausgereizt und hat das Marketing nicht alle Möglichkeiten durchgespielt? Keineswegs, wird hier behauptet. Im Gegenteil, das Angebot muss attraktiver gemacht werden. Man muss sich über seine Funktionen, seine Haupt- und Nebenzwecke Gedanken machen. Man muss das Produkt nicht neu erfinden. Aber einem harten Kommunikationstraining unterziehen. Was heisst das?

■ Einsatz der Registraturen zur Orientierung

Es heisst, sich Klarheit zu verschaffen über die Register, die, um Aufmerksamkeit zu erregen, in der Welt zur Anwendung kommen. Man könnte auch sagen, neu und grundsätzlich sind die Techniken zu bedenken, mit denen sich Produkte beziehungsweise Angebote so «loaden» lassen, dass der Konsument nicht aussteigt, sondern sich freut an der Auswahl. Und es heisst zweitens, sich zu fragen, welche Registratur wann wie einsetzbar ist bei Angeboten und Produkten.

Die erste und ganz grundsätzliche Registratur ist die «Synästhetik». Men-

schen und Dinge, Angebote und Produkte verschmelzen unterschiedliche Sinneserfahrungen. Wir nehmen die Zeitung oder den Kugelschreiber oder die Person oder das Museum visuell, auditiv, taktil oder durch den Geruch und Geschmack wahr. So ergreift man mit der Hand das Handy, sieht es, hört es und riecht es vielleicht auch. Jedenfalls lässt es sich optisch, akustisch, haptisch, olfaktorisch und gustatorisch aufladen. Wir nennen das Loading. Je nach Produkt steht eine bestimmte Sinneserfahrung im Vordergrund, sei es nun ein Stück Brot, der Haarschnitt beim Friseur, das Handy, das Parfum oder der Schuh. Die Frage ist, welche Register der Synästhetik wann und wie Anwendung finden sollen.

Die zweite Registratur, die zum Einsatz kommen kann, nennen wir die «Rhetorik». Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die rhetorischen Formen zu typisieren. Insofern das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (2000) den meisten Führungskräften vertraut ist, ist es nützlich, auf dieses zurückzugreifen. Eine Äusserung hat für ihn einen vierfachen Gehalt (dementsprechend reden die Menschen mit vier Schnäbeln und hören mit vier Ohren):

- eine Sachinformation (worüber ich informiere)
- eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe)
- einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe)
- einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte)

Demgemäss könnte man sagen, jedes Produkt, jede Dienstleistung, jedes Angebot hat diese vier Aspekte. Sei es eine Zigarettenmarke, eine Uhr, ein Personenwagen, es handelt sich immer um einen bestimmten Mix dieser Dimensionen. Die Frage ist auch hier, welche Register in welcher Kombination wann zum Einsatz kommen könnten.

Die dritte Registratur, die zum Zug kommen muss, ist die «Ästhetik». Ästhetik ist die Lehre von den Gesetzmässigkeiten des Schönen und Harmonischen in Natur und Kunst. Sie schlägt sich kulturell nieder in einer Vielzahl von Lebensstilen, die auch Geschmacks-

teile darstellen. In einfachster Weise könnte man etwa die Gegensatzpaare der Tradition und des Neuen, des Einfachen und des Komplexen als ästhetische Register ansetzen. Auch hier ist die Frage, wie und wann und bei welchen Produkten entsprechende, durchaus auch unterschiedlich formulierbare ästhetische Stile Verwendung finden sollen.

Die vierte Registratur wären «räumlich-temporale» Register, um ein Angebot zu laden. Beispielsweise einem Produkt den Raum, die Hülle, die Schachtel, den Flacon zu verpassen und es zu bestimmten Zeitfenstern in die Öffentlichkeit zu rücken. In Bezug auf diese Registratur ist vieles von den Kirchen (sakrale Räume) und Museen zu lernen. Zum Beispiel, wie sich religiöse Erwartungen in ausserreligiösen Bereichen, durch «Displacement» der sakralen Atmosphäre in einen ausserreligiösen Kontext realisieren lassen. Man könnte diese Registratur auch die «atmosphärische» nennen. Die Frage stellt sich auch hier, wann und wo und bei welchen Produkten sie zum Einsatz gelangen kann (etwa durch Events, Aktionen etc.).

Schliesslich und endlich, und das ist derzeit die geläufigste Registratur, die zum Laden von Angeboten aller Art verwendet wird: das «Branding» und «Naming». Obwohl hier in der Regel einfach auf überkommene Logos und Marken zurückgegriffen wird, wäre es wohl von Interesse, sich mit dieser Registratur wieder einmal in grundsätzlicher Weise zu befassen. Totempfähle, Familienwappen, Nationalflaggen, religiöse Symbole – alles Vorfahren der Firmenlogos, deren Kreation (denken wir etwa an UBS, HP oder das Logo der Uni St. Gallen) ziemlich zufällig entstanden ist und denen nachträglich eine Bedeutung zugeordnet wurde. Auch hier stellt sich die Frage, wann das Register der Symbole und ihrer Bedeutungen zu beachten wäre. Beziehungsweise ob man

angesichts des VIP-Overkills (Martina Hingis spielt im Doppel mit V-Zug!) eher aus der VIP-Spirale ausbrechen und auf die Überzeugungskraft anderer Registraturen setzen sollte.

■ Quintessenz

Welche Registratur soll nun wann und wie und wo zum Einsatz gelangen? Ein paar wenige Bemerkungen müssen genügen: Wenn sich die nackte Überzeugungskraft der Produkte (das Handy mit Funktionen, das Brot mit Nährwerten) angesichts vieler Varianten erschöpft, muss mit Loadingtechniken gearbeitet werden, die einen Zusatznutzen für den Kunden generieren. Schein statt Sein! Genau dies ist heute in fast allen Konsumbereichen der Fall. Überaus deutlich ist beispielsweise bei der Uhr der Hauptnutzen (nämlich die Zeitmessung) fast völlig verschwunden. Die Uhr wird extern geloadet, mit Ästhetik, mit Appell, mit Trends und Brands. Ähnliches gilt auch für die Brille. Sobald ein Produkt Zusatznutzen für den Konsumenten hat, wird er auch «mehr vom Gleichen» besitzen wollen. Bei der Uhr ist das zweifellos der Fall. Bei der Brille teilweise. Und beim Handy?

Zusammenfassend liesse sich vielleicht Folgendes sagen: Erstens ist die Consumer Confusion nicht nur negativ, sondern durchaus auch positiv zu werten. Für die Kunden, die sich im Welt-auktionshaus häufig nicht ungern tummeln, und für die Anbieter, die die Ungewissheit des Kunden operativ nutzen können und Innovationskraft zeigen müssen. Zweitens ist das Angebot, handle es sich nun um ein Sachgut oder eine Dienstleistung, um eine Immobilie oder um einen Supermarkt, einem Kommunikationstraining zu unterziehen. Das bedeutet nicht mehr und nicht weniger, als sich über die Kommunikation und ihre teilweise in Vergessenheit

geratenen Register Gedanken zu machen. Drittens ist immer wieder auf die kommunikative Urszene zu rekurrieren: auf die Beziehung von Mensch zu Mensch. Nicht nur in Sachen Versicherung, wie ein Werbespot der «Vaudoise Versicherung» lautet, wird alles einfacher, wenn man sich näher kommt. Wie man sich näher kommt, kann man in der zwischenmenschlichen Beziehung (selbst) beobachten. Das Branding und Naming und die derzeit ziemlich überreizte VIPisierung von Angeboten sind nur eine Registratur, um Produkte attraktiv zu machen.

■ Literatur

- Fuchs, P. (1993):
Moderne Kommunikation – Zur Theorie des operativen Displacements, Frankfurt am Main.
- Gehlen, A. (1965):
Anthropologische Forschung, Reinbek bei Hamburg.
- Gibson, C. (2000):
Signs & Symbols, Zeichen und Symbole. Ursprung, Geschichte, Bedeutung, Köln.
- Goebel, J./Clermont, Ch. (1997):
Die Tugend der Orientierungslosigkeit, Berlin.
- Gross, P. (1994):
Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt am Main.
- Gross, P. (2003):
Das Paradoxon der Moderne, in: *McK Wissen*, Nr. 7/2003, S. 98–99.
- Molyneux, B. L. (2002):
Heilige Plätze, magische Orte, Köln.
- Rudolf, Th./Schweizer, M. (2003):
Kunden wieder zu Käufern machen, in: *Harvard Business Manager*, Februar 2003, S. 23–34.
- Schulz von Thun, F. et al. (2000):
Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek bei Hamburg.

T

THEXIS

Fachzeitschrift für Marketing

4. 2004

der Universität St.Gallen

Herausgegeben von

Prof. Dr. Christian Belz, Prof. Dr. Thomas Rudolph, Prof. Dr. Torsten Tomczak

2 Round Table «Consumer Confusion»

Thomas Rudolph, Dieter Brandes,
Peter Gross, Thomas Kern,
Guido Renggli, Willi Schwerdtle

5 Ansätze der Messung von Konsumentenverwirrtheit:
Ein Überblick

Gianfranco Walsh

11 Consumer Confusion aus der Sicht der Konsumenten –
empirische Ergebnisse einer qualitativen Studie

Thomas Rudolph,
Markus Schweizer

17 Consumer E-Confusion on the Internet

Gianfranco Walsh, V.-W. Mitchell,
Tobias Frenze

22 Mental Convenience beim Einkaufen

Franz-Rudolf Esch,
Jan Rutenberg

27 Die Vermeidung von Consumer Confusion

Sabine Möller

31 Gefahr für den Handel verstärkt durch die
eigene Werbung?

Wolfgang Wind

34 Consumer Confusion und Multioptionsgesellschaft

Peter Gross

37 Jenseits von Konfusion: Die Lebensqualitätsmärkte

Andreas Giger

41 Wachstumsorientiertes Kundenbeziehungsmanagement

Horst Wildemann, Peter Faust

Consumer Confusion



Prof. Dr. Thomas Rudolph
Inhaber des Gottlieb Duttweiler Lehrstuhls
für Internationales Handelsmanagement an
der Universität St. Gallen, Direktor des Insti-
tuts für Marketing und Handel (IMH/HSG)
sowie Mitbegründer von Thexis
CHES St. Gallen



Dr. rer. oec. Markus Schweizer
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Gottlieb
Duttweiler Lehrstuhl für Internationales
Handelsmanagement an der Universität
St. Gallen sowie Mitarbeiter der Schweizer
Consulting GmbH CHES St. Gallen

Consumer Confusion

Schon lange gilt im Marketing der Leitsatz «The Consumer is Boss!» Aber in welcher Hinsicht? Heisst dies, dass Hersteller und Händler jeden Trend aufgreifen müssen, weil der Kunde König ist? Oder bedeutet es, dass der Kunde frei entscheiden kann, was und wo er einkauft? Der Leitsatz «The Consumer is Boss!» stellt die Forderung in den Mittelpunkt, genau das anzubieten, was der Kunde möchte. Doch was möchte der Kunde?

Für Hersteller scheint es wichtig zu sein, schwache Trendsignale im Markt aufzugreifen und diese in neue Produktlinien einfließen zu lassen. Das erklärt die Entstehung der unzähligen Produktvarianten bei Mineralwasserherstellern (von Kräuter- bis zu Cranberrygeschmack) oder der zahlreichen Sorten an WC-Papier (Lagen, Blätter, Design etc.) – um nur zwei Beispiele zu nennen. Fordert der Leitsatz «The Consumer is

Boss!» Variantenreichtum beziehungsweise das Aufgreifen jedes schwachen Trendsignals?

Für Händler scheint es zwecks kontinuierlicher Umsatzsteigerung wichtig zu sein, möglichst alle Konsumenten anzusprechen. Dies erklärt auch, wieso beispielsweise Händler, die eigentlich im oberen Preissegment positioniert sind, «aldinative» Produkte führen. Doch verlangt der Leitsatz «The Consumer is Boss!» tatsächlich, dass alle Händler bedingungslos Discountangebote in hoher Anzahl unterbreiten müssen?

Einverstanden, es gibt kaum mehr homogene Kundengruppen. Das heisst jedoch nicht, dass ein Hersteller oder Händler alles für jedermann anbieten muss. Versucht er es dennoch, dann verirrt er in der Regel seine Kunden nur. Vielfalt, Komplexität und Ähnlichkeit der Leistungen sind nur einige Faktoren, die Verwirrung auslösen.

Aber: «The Consumer is *absolutely* Boss!», denn der Konsument kann im Fall der Verwirrung den Kauf verschieben oder einfach zur Konkurrenz gehen. Discounter bieten dem Konsumenten eine klare (Preis-)Orientierung. Andere Händler können oft nicht behaupten, dass der Kunde weiss, wieso er zu ihnen kommt. Für den Konsumenten ist Consumer Confusion nur ein temporäres Problem, Händler müssen jedoch mit Kaufzurückhaltung ihrer Kunden rechnen.

Die Beiträge dieser Ausgabe beleuchten das Phänomen der Kundenverwirrung aus theoretischer und praktischer Sicht. Es werden Messmethoden erläutert und Praxisbeispiele vorgestellt, bevor zum Schluss Hinweise zur Vermeidung des Phänomens abgeleitet werden.

TH

Round Table «Consumer Confusion»

Am Round Table haben unter der Leitung von **Prof. Dr. Thomas Rudolph**, Direktor des Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG) sowie Mitherausgeber von Thexis, folgende profilierte Personen teilgenommen:

Dieter Brandes

war viele Jahre bei Aldi Geschäftsführer der Region Schleswig-Holstein und Mitglied des Verwaltungsrats von Aldi-Nord in Essen. 1998 schrieb er das Buch «Konsequent einfach» – eine Publikation über Unternehmensführung.

Peter Gross

Professor für Soziologie an der Universität Gießen, versteht sich als Anwalt des Konsumenten, er versucht die Probleme aus «dilettantischer Sicht» zu betrachten und hat zahlreiche Bücher, wie z.B. den Bestseller «Multioptionsgesellschaft» geschrieben.

Thomas Kern

ist CEO der Globus-Gruppe in der Schweiz. Die Globus-Gruppe (Interio, Globus, Herren Globus, Office World, Globi-Verlag) gehört seit 1997 der Migros. Er war zuvor einige Jahre als Geschäftsführer von Interio tätig.

Guido Renggli

ist CEO von Mediamaark und kommt aus der Konsumgüterindustrie. Mediamaark wurde 1979 in Deutschland gegründet, seit zehn Jahren gibt es Mediamaark auch in der Schweiz. Herr Renggli verantwortet mittlerweile 14 Fachmärkte in der Schweiz.

Willi Schwerdtle

ist seit 23 Jahren bei Procter & Gamble im Marketing und Vertrieb in Deutschland und den USA tätig, seit fünf Jahren zuständig für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

Rudolph: Unsere Thexis-Zeitschrift schafft es seit Jahren, theoretische Erkenntnisse mit praxisnahen zu kombinieren. Diese einzigartige Positionierung ist Erfolg und Aufgabe zugleich. Der von Professor Heinz Weinhold angedachte und gelebte Gedankenaustausch zwischen Theorie und Praxis soll mit dem Round Table-Ansatz ausgebaut werden. Unsere erste Veranstaltung folgte dieser Leitidee nicht nur im Hinblick auf die Teilnehmer der Gesprächsrunde. Auch in der lebhaft geführten Plenumsdiskussion sowie den Pausen kam es zu intensiven und ergiebigen Diskussionen. Diskutiert wurde über das Phänomen der zunehmenden Kundenverwirrung (Consumer Confusion). Zentrale

Am 24. Juni 2004 von 18 bis 20 Uhr fand das Round-Table-Gespräch zum Thema «Consumer Confusion» im Konferenzgebäude des Flughafens Zürich statt. Über 60 Personen nahmen an dieser interessanten Diskussionsrunde teil. Die Veranstaltung endete mit einem Stehimbiss im Foyer, der den Teilnehmern Gelegenheit gab, mit den Referenten weiter zu diskutieren. Was war das Ziel dieser Veranstaltung? Nachfolgend eine Zusammenfassung des Gesprächs mit den wichtigsten Aussagen.

Fragen waren: Existiert sie tatsächlich, wie kann man die Verwirrung messen, was sind die zentralen Auslöser und welche Massnahmen helfen dagegen.

Rudolph: Vielfalt ist eigentlich etwas Gutes. Der Kunde will mal in den Discounter gehen, er will auch mal etwas erleben, je nach Stimmung. Irgendwann überfordern wir jedoch den Konsumenten – wo liegt die Grenze der Vielfalt?

Brandes: Dazu erweisen sich zwei Stichworte als relevant: erstens Beherrschen der Komplexität und zweitens Vertrauen: Das Angebot an 250 Käsesorten ist in Ordnung, wenn man sein Sortiment beherrscht. In Deutschland kann beobachtet werden, dass Unternehmen die Sortimente nicht beherrschen. Die Konsequenz daraus ist, dass der Verbraucher auswählen muss; diese Auswahl fällt bei kleinerem Angebot leichter und vermittelt ein fast vollständiges Vertrauen, weil der Händler die Vorauswahl für den Kunden trifft. Zweitens zum Vertrauen: Wenn die Ware bei Globus immer einwandfrei ist, kann über die Jahre ein Vertrauen aufgebaut werden, das es dem Kunden erlaubt, blind in das Regal zu greifen. Eigenmarken sind gerade die Vertrauensgeber, weil dahinter der Name Migros oder Aldi steht, dem ich vertraue. Es geht um die Beherrschung der Komplexität auf der Seite des Konsumenten und auch

vom Unternehmen her. Der Kunde verweigert sich oft der Auswahl, weil er es einfacher haben möchte, und geht deshalb zu einem guten Discounter, der aber nicht nur billig sein darf, sondern auch Orientierung bieten muss.

Rudolph: Beherrschen die Händler diese Komplexität oder die Industrie, die genauso gefordert wird?

Schwerdtle: Die Markenartikelindustrie hat Fehler gemacht – wofür soll eine Marke eigentlich stehen? Marke heisst Markierung, eine Orientierung geben und sich differenzieren; dies ist verloren gegangen durch Hypersegmentierung und Inflationierung oder auch Gleichmachung von Marke und Eigenmarke (Verpackung etc.).

Kern: Haben wir bei Globus die Komplexität im Griff (400'000 Artikel)? Nein – aber wir haben die Komplexität bei den Käsesorten und dem Wein absolut unter Kontrolle, da diese Produkte in Bedienung angeboten werden. Die überwiegende Mehrheit geniesst das grosse Angebot, jedoch gibt es auch solche, die für die Degustation und die Diskussion keine Zeit aufwenden wollen.

Gross: Man muss bei Produkten zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen unterscheiden. Im Eiskunstlauf wird zwischen Pflicht und Kür unterschieden. Heute wird der Zusatznutzen bei

den Kürprodukten immer wichtiger: Die Uhr hat zum Beispiel keinen Hauptnutzen mehr; der Nutzen, Zeit ablesen zu können, ist verschwunden, da diese Funktion selbstverständlich ist. Weil dieser Kernnutzen nicht mehr wichtig ist, kann das Produkt nur mehr mit Zusatznutzen «geloadet» werden.

Rudolph: Wie merkt man, dass man die Komplexität nicht mehr im Griff hat, dass die Kunden verwirrt sind?

Kern: Die Kundenverwirrung ist nicht wirklich messbar. Am ehesten tritt das Phänomen dann auf, wenn der Beratungsaufwand über die betriebstypische Grösse ansteigt.

Renggli: Confusion wird mehrheitlich durch die Produkte selbst ausgelöst. Eine Studie hat aufgezeigt, dass Features in Geräten immer komplizierter werden und sogar Mitarbeiter fast schon überfordern und erst recht den Kunden und sogar die Hersteller.

Brandes: Es ist viel wichtiger, dass sich ein Unternehmer Gedanken darüber macht, warum die Leute eigentlich bei ihm einkaufen. Es braucht dafür nicht immer die vielen Daten aus dem Data Warehouse. Obi lädt zum Beispiel Kunden ein, am Abend mit dem Marktleiter durch die Läden zu gehen. Dieser unterhält sich mit den Kunden über das, was ihnen so in diesem Markt auffällt und was sie für wichtig halten.

Rudolph: Welche Auslöser sind beim Phänomen Consumer Confusion auszumachen? Bereits erwähnt wurde die Artikelflut. Gibt es auch andere Gründe für die Verwirrung?

Stimme aus dem Publikum: Ein Auslöser kann die Tatsache sein, dass Geschäfte nicht eindeutig zugeordnet werden können. Für was steht jetzt Mediamarkt? Ist er kompetenter Lieferant für Unterhaltungselektronik oder hat er ein anderes Profil? Man will in allen Bereichen mitmischen, das verwirrt, da es nicht möglich ist, über alle Kompetenzen zu verfügen.



v. l. n. r.: D. Brandes, G. Renggli, W. Schwerdtle, Th. Rudolph, P. Gross, Th. Kern

Brandes: Schlagwort Preisaktionismus: Aktionen, Preis rauf, Preis runter, Sonderstapel im Gang, Bonuspunkte (sogar beim Stromanbieter kann man Punkte für Tanzkurse sammeln, wobei der Zusammenhang nicht ganz klar ist ...). Dies ist ein Ausdruck dafür, dass dem Unternehmer nicht klar ist, wieso die Kunden bei ihm kaufen sollen, und dem Kunden auch nicht. Man sollte sich darüber Gedanken machen, warum man in einem bestimmten Geschäft einkauft.

Kern: Der Grund der heutigen Konfusion ist, dass die Hersteller und Händler versuchen, Pflicht- und Kürsortimente zu mischen. Apollinaris ist ein typisches Beispiel für ein Kürprodukt. Hat man grossen Durst, kann auch ein billiges Mineralwasser (Pflichtprodukt) einen guten Dienst erweisen; doch bei einem Besuch trinkt man Apollinaris, das Kürprodukt, auf. Wenn auch ein Kürprodukt im Preis reduziert wird, kommt Konfusion auf. Wenn ich Hunger mit Schokolade stillen will, kaufe ich sie bei Aldi, aber wenn ich etwas Besonderes haben will, zahle ich auch mehr dafür. Wenn aber plötzlich bei einem Unternehmen im Hochpreissegment die Preise auch runtergehen, ist der Kunde verwirrt.

Gross: Der Konsument stellt sich die Frage, wie er einen Stil für sein Leben finden kann. In dieser Multioptionsgesellschaft muss man selber entscheiden,

sich positionieren, sich redigieren, korrigieren, seine Kernkompetenzen suchen und herausfinden, was man im Leben will. Auch Unternehmen müssen sich positionieren, die Läden und Produkte müssen einem harten Kommunikationstraining unterzogen werden. Produkte und Läden müssen geloadet werden, mit dem, was in der Gesellschaft angesagt ist. Es genügt nicht nur, Klarheit in Bezug auf den Zusatznutzen zu gewinnen, man muss fragen, was für Farben angesagt sind, und mit dieser Farbe muss ich die Produkte laden. So gibt es eine Art koevolutive Entwicklung von Produkten, Produzenten und Konsumenten.

Rudolph: Wie können wir Consumer Confusion vermeiden?

Stimme aus dem Publikum: Das Problem ist, dass man der Meinung ist, Produkte müssten aufgeladen werden. Es bringt den Kunden durcheinander, wenn Produkte mit Emotionen aufgeladen werden, die der Konsument vielleicht gar nicht damit verbinden möchte, und er diese Emotionen nicht nachvollziehen kann. Das frustriert und verwirrt. Der Kundenverwirrung geht die Managerverwirrung voraus, viele Manager wechseln ihre Vorgaben so häufig wie das Hemd.

Brandes: Produktmanager interessieren sich nicht mehr für den Kunden und



kümmern sich nicht mehr um die Regale. Dies belegt die Antwort eines Lebensmittelproduzenten: «Handel und Kunde müssen jetzt fressen, was wir bringen». Das schafft grosse Probleme – kein Wunder, dass der Kunde verwirrt ist.

Schwerdtle: Die grosse Masse der Produktmanager beobachtet entgegen den geäusserten Statements den Konsumenten sehr genau und ist regelmässig in den Filialen vorzufinden. Seit einigen Jahren wird intensiv erforscht, wie der Verbraucher kauft.

Stimme aus dem Publikum: Das Sortiment ist laufend grösser geworden, man braucht immer mehr Zeit beim Suchen in den Geschäften, schlecht verkäufliche Produkte werden selten ausgemustert mit dem Argument, dass gewisse Kunden gerade wegen dieses Produkts in das Geschäft kommen und dann noch zehn andere Artikel dazu kaufen. Könnte man nicht reduzieren und gewisse Produkte einfach streichen?

Rudolph: Ist die Vermeidung von Consumer Confusion durch eine Sortimentsreduktion möglich?

Kern: Bei einer Sortimentsreduktion sinkt der Umsatz in der Regel. Ein Beispiel: ABM hatte auf einem Regalmeter Werkzeuge wie Hammer und Pinsel in der Innenstadt angeboten. ABM ist nun verschwunden und in der Innenstadt kann man keine Werkzeuge mehr finden. Wir haben die Konsumenten dazu erzogen, dass sie in einen weit entfernten Baumarkt fahren müssen, wenn sie

einen Hammer brauchen, wo sie dann hundert verschiedene Hammer finden. Genauso werden CDs oder Kurzwaren beim Spezialisten gekauft. Wir verlieren dadurch etwas – ich teile die Idee der Reduktion, aber sie hat sich überlebt und es gibt keinen Weg mehr zurück.

Brandes: Folgender Vorschlag zur Sortimentsreduktion könnte die Diskussion weiterbringen: Es gibt exakt 600 Artikel bei Aldi – dies ist keine wissenschaftliche Zahl, sondern eine total willkürliche. Wieso soll nicht jedes Unternehmen eine bestimmte Disziplinierungsgrösse einführen? Category Manager dürften hinsichtlich Sortimentsgestaltung frei entscheiden, aber die Disziplinierungsgrösse wäre vorgegeben.

Renggli: Oft können aufgrund von Platzproblemen gar nicht so viele Artikel aufgenommen werden; daher entsteht die Pflicht: Wenn ein Artikel reinkommt, muss ein anderer wieder rausgenommen werden.

Rudolph: Wie kann man Consumer Confusion also vermeiden?

Nachfolgend eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse dieser Diskussion:

- Man muss sich als Unternehmen und die angebotenen Produkte klar positionieren und immer wieder neu «loaden»
- Die Regalpflege muss verbessert werden (Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel)
- Kommunikation muss einen roten Fa-

den besitzen; dem Kunden muss erklärt werden, wieso ein Produkt notwendig ist

- Es braucht Disziplin in Bezug auf die Sortimentsreduktion.

Kundenverwirrung ist für den Kunden kein gravierendes Problem, sie tritt lediglich kurzfristig auf. In der Tat haben wir Konsumenten, uns an die überbordende Vielfalt in den Regalen gewöhnt. Für viele Konsumenten lautet die Maxime «Augen zu und durch». Ein Grossteil kauft nach Gewohnheit und falls das gewohnte Produkt einmal nicht im Regal steht, dann wird halt der Kauf verschoben. Hinweise darauf sind zum Beispiel das geringe Interesse an Neuheiten und Werbung. «Wer hat übrigens noch die Zeit, sich mit all diesen Veränderungen zu befassen?», sagte mir kürzlich ein Kunde und der war erst 30 Jahre alt. Ausserdem seien die Lebensmittel- und Kleiderschränke ja randvoll und Personal stehe eh kaum zur Verfügung, weshalb Kunden sich selber helfen müssten, was viele in Form von Kaufzurückhaltung täten. Und genau in diesem Moment beginnt für Handel und Industrie das Problem – wir würden sogar von einem Riesenproblem sprechen, weil der Kunde nicht soviel kauft, wie er kaufen könnte. Die kurzfristige Verwirrung führt zu einer Kaufzurückhaltung, die nachhaltig Industrie und Handel schadet. Provokativ formuliert stellt sich die Frage, ob die stagnierenden Umsätze tatsächlich an der darbenenden Wirtschaft der vergangenen Jahren liegt, oder nicht auch eine gehörige Portion Kundenverwirrung mitwirkte. Das Argument ist schwer von der Hand zu weisen, denn keiner misst Kundenverwirrung und die damit einhergehende Kaufzurückhaltung systematisch. Wir empfehlen das Phänomen Kundenverwirrung nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Unser in Kürze erscheinendes Buch (Schweizer, M./Rudolph, Th.: Wenn Käufer streiken – mit klarem Profil gegen Consumer Confusion und Kaufmüdigkeit, Wiesbaden: Gabler, erscheint Ende 2004).

Rudolph dankt und schliesst die Diskussion.

Literaturhinweise zum Consumer Confusion

Zusammengestellt von Dr. des. Markus Schweizer

Bücher

- Berlyne, D. E. (1960):
Conflict, Arousal and Curiosity, New York.
- Brandes, D. (1999):
Konsequent einfach – Die ALDI-Erfolgsstory, Frankfurt am Main/New York.
- Cristol, S. M./Sealey, P. (2000):
Simplicity Marketing – End Brand Complexity, Clutter, and Confusion, New York et al.
- Gross, P. (1994):
Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt am Main.
- Hellbrück, J./Fischer, M. (1999):
Umweltpsychologie, Göttingen et al.
- Ittelson, W./Proshansky, H./Rivlin, L./Winkel, G. (1977):
Einführung in die Umweltpsychologie, Stuttgart.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003):
Konsumentenverhalten, 8., aktual. u. erg. Aufl., München.
- Kuss, A. (1987):
Information und Kaufentscheidung – Methoden und Ergebnisse empirischer Konsumentenforschung, Berlin/New York.
- Mehrabian, A./Russell, J. A. (1974):
An Approach to Environmental Psychology, Cambridge/London.
- Schweizer, M./Rudolph, Th. (2004):
Wenn Kunden streiken – Mit klarem Profil gegen Consumer Confusion und Kaufzurückhaltung, Wiesbaden.
- Walsh, G. (2002):
Konsumentenverwirrtheit als Marketingherausforderung, Wiesbaden.
- Belz, Ch. (2001):
Nachhaltiges Marketing schafft nachhaltige Kundenvorteile, in: Thexis, 18. Jg., Nr. 2/2001, S. 2–10.
- Berndt, H. (1984):
Informationsmenge und Informationsverarbeitungsleistung bei Konsumentenentscheidungen – Eine empirische Untersuchung zum Problem des «Information Overload», in: Marketing ZFP, 6. Jg., Nr. 3/1984, S. 181–188.
- Bosshart, D. (2002):
Einfacher Einkaufen – Einfacher Leben, in: GDI Impuls, 20. Jg., Nr. 1/2002, S. 16–23.
- Caldwell, Ch. (2004):
Select all. Can you have too many Choices?, The New Yorker, vom 01.03.2004, n. pag.
- D'Astous, A. (2000):
Irritating Aspects of the Shopping Environment, in: Journal of Business Research, Vol. 49, No. 2/2000, pp. 149–156.
- Donovan, R. J./Rossiter, J. R. (1982):
Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach, in: Journal of Retailing, Vol. 58, No. 1/1982, pp. 34–57.
- Donovan, R. J./Rossiter, J. R./Marcolyn, G./Nesdale, A. (1994):
Store Atmosphere and Purchasing Behavior, in: Journal of Retailing, Vol. 70, No. 3/1994, pp. 283–294.
- Esch, F.-R./Billen, P. (1995):
Förderung der Mental Convenience beim Einkauf durch Cognitive Maps und kundenorientierte Produktgruppierungen, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1996/97, Positionierung des Handels, Wiesbaden, S. 317–337.
- Foxman, E. R./Muehling, D. D./Berger, P. W. (1990):
An Investigation of Factors Contributing to Consumer Brand Confusion, in: The Journal of Consumer Affairs, Vol. 24, No. 1/1990, pp. 170–189.
- Gröppel-Klein, A./Baun, D. (2001):
The Role of Customers' Arousal for Retail Stores Results from an Experimental Pilot Study using Electrodermal Activity as Indicator, in: Advances in Consumer Research, Vol. 28/2001, pp. 412–419.
- Huffmann, C./Kahn, B. E. (1998):
Variety für Sale: Mass Customization or Mass Confusion?, in: Journal of Retailing, Vol. 74, No. 4/1998, pp. 491–513.
- Iyengar, S. S./Lepper, M. R. (2000):
When Choice is Demotivating: Can one Desire too much of a Good Thing?, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 79, No. 6/2000, pp. 995–1006.
- Jacoby, J./Speller, D. E./Kohn, C. A. (1974):
Brand Choice Behavior as a Function of Information Load, in: Journal of Marketing Research, Vol. 11, February 1974, pp. 63–64.
- Loken, B./Ross, I./Hinkle, R. L. (1986):
Consumer «Confusion» of Origin and Brand Similarity Perceptions, in: Journal of Public Policy and Marketing, Vol. 5/1986, pp. 195–211.
- Malhotra, N. K. (1984):
Information and Sensory Overload, in: Psychology & Marketing, Vol. 1, No. 3-4/1984, pp. 9–21.
- Miaoulis, G./D'Amato, N. (1978):
Consumer Confusion: Trademark Infringement, in: Journal of Marketing, Vol. 42, No. 3/1978, pp. 45–55.
- Mitchell, V.-W./Papavassiliou, V. (1997):
Exploring Consumer Confusion in the Watch Market, in: Marketing Intelligence & Planning, Vol. 15, No. 4/1997, pp. 164–172.
- Mitchell, V.-W./Papavassiliou, V. (1999):
Marketing Causes and Implications of Consumer Confusion, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 8, No. 4/1999, pp. 319–339.
- Mitchell, V.-W./Walsh, G. (1997):
Exploring Consumer Confusion in the UK and Germany, Paper presented at the Conference «Diversity in cultural standards in Europe – sets of bilateral comparisons among EU-member states», Eisenstadt (AUS).
- Rudolph, Th./Schweizer, M./Wagner, T. (2004):
Consumer Confusion in Retail Environments – An Adoption of the MR Model, in: AMA Winter Educators' Proceedings, Vol. 15/2004, pp. 126–127.
- Schweizer, M./Rudolph, Th. (2002):
Nostalgie als Erfolgsposition im Hyperwettbewerb?, in: Die Unternehmung, 56. Jg., Nr. 6/2002, S. 409–427.
- Summers, J. O. (1974):
Less Information is Better?, in: Journal of Marketing Research, Vol. 11, November 1974, pp. 467–468.
- Weinberg, P. (1980):
Vereinfachung von Kaufentscheidungen bei Konsumgütern, in: Marketing ZFP, 2. Jg., Nr. 2/1980, S. 87–94.
- Wiedmann, K.-P./Walsh, G./Klee, A. (2001):
Konsumentenverwirrtheit: Konstrukt und marketingpolitische Implikationen, in: Marketing ZFP, Nr. 2/2001, S. 83–99.

Artikel/Zeitschriften

- Abdelmajid, A./Cadenat, S. (2003):
Efficient Retailer Assortment: A Consumer Choice Evaluation Perspective, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 31, No. 10/2003, pp. 486–497.
- Bänsch, A. (1995):
Variety Seeking – Marketingfolgerungen aus Überlegungen und Untersuchungen zum Abwechslungsbedürfnis von Konsumenten, in: Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung, 41. Jg., Nr. 4/1995, S. 342–365.