

8 Mehr ist mehr? Die psychologische Wirkung von Angebotsvielfalt und Markenbreite

Michaela Wänke und Rainer Greifeneder

8.1 Was spricht für Vielfalt?	150
8.1.1 Vielfalt ist attraktiv	150
8.1.2 Vielfalt kann die Zufriedenheit der Konsumenten erhöhen	150
8.1.3 Vielfalt steigert Markentreue und -visibilität	151
8.1.4 Vielfalt in einer Produktkategorie demonstriert Expertise und Kompetenz	151
8.1.5 Vielfalt über Produktkategorien hinweg erleichtert die Erweiterung von Marken	152
8.2 Die Kehrseite der Medaille: Nachteile der Vielfalt	153
8.2.1 Vielfalt contra Exklusivität	154
8.2.2 Vielfalt kann zu Frust und Entscheidungsaufschub führen	154
8.2.3 Vielfalt kann die Zufriedenheit der Konsumenten senken	155
8.3 Wie kann man mit den Nachteilen von Vielfalt umgehen?	156
8.4 Fazit	157
8.5 Literatur	157

Es mag in der Natur des Menschen liegen, dass Fülle und Vielfalt besonders geschätzt werden. Unsere Vorfahren waren besser beraten, sich dort aufzuhalten, wo das Nahrungsangebot reichhaltig und abwechslungsreich, anstatt karg und eintönig war und diese evolutionär entwickelte Vorliebe scheint unsere Konsumwelt auch heute noch zu beeinflussen. Überfluss und Fülle machen südliche Marktstände verlockend, ebenso wie mitteleuropäische Supermärkte und Kaufhäuser. Mehr noch, der durch Angebotsvielfalt verwöhnte Konsument empfindet eine Auswahl zwischen zwei Sorten von Frühstücksflocken fast schon als ärmlich und zwingt den Handel, immer mehr Produkte in das Sortiment aufzunehmen. Mehr scheint also tatsächlich mehr zu sein und diesem Prinzip folgend, versuchen auch Marken eine möglichst breite Produktvielfalt zu bieten. Tatsächlich zeigt ein Blick in die Geschichte großer Marken, dass die meisten im Laufe der Zeit expandierten. So wächst bei den Dachmarken die Zahl der Produktkategorien und bei den Produktmarken die Anzahl an Modellen und Varianten. Ein gutes Beispiel bietet *Nivea*. Nach rund 70 Jahren *Nivea* Creme expandierte *Nivea* in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts zunächst in die Segmente Haarshampoos und Sonnenkosmetik, in den 90er Jahren wurde der Bereich Haarpflege um Stylingprodukte erweitert und auch dekorative Kosmetik kam dazu. Heute umfasst die Marke *Nivea* Produkte für Gesichtspflege, Haarpflege, Rasur, Körperpflege, Babypflege und Sonnenschutz. Haarpflege umfasst die Kategorien Shampoos, Kuren, Spülungen, Haarspray, Festiger (Schaumfestiger und Sprühfestiger), Gel und Wax. Allein in der Kategorie Haarspray werden zehn Varianten angeboten, darunter ein Forming Spray „ultra starker Halt“, ein Haarlack „ultra starker Halt“ und ein Haarspray „extra starker Halt.“ Nicht nur dass man sich hier fragen kann, ob „ultra stark“ stärker ist als „extra stark“ oder umgekehrt. Sowohl für Handel als auch für Hersteller stellt sich immer mehr die Frage nach der optimalen Breite eines Sortiments. Ist mehr wirklich immer besser? Welche psychologischen Prozesse erklären den Erfolg der Vielfalt? Und welche psychologischen Prozesse schränken ihn eventuell ein?

8. 1 Was spricht für Vielfalt?

Abgesehen von der inhärenten Attraktivität von Vielfalt und Fülle gibt es auch marketingstrategische Aspekte, die für Vielfalt sprechen. In der Tat unterstützen eine ganze Reihe unterschiedlicher psychologischer Prozesse den Wert der Vielfalt.

8. 1.1 Vielfalt ist attraktiv

Knappheit symbolisiert einerseits Exklusivität und Wert, denn ein knappes Gut ist meistens auch ein begehrtes Gut (z.B. Cialdini 2001). Lange Lieferzeiten, beschränkte Abgabemengen, Warteschlangen vor Restaurants oder Clubs kennzeichnen das Besondere, das Wertvolle, nach dem es sich zu streben lohnt. Neben diesen Besonderheiten gibt es aber andererseits keinen Zweifel an der Attraktivität des Überflusses. Fülle steht für Reichtum und Großzügigkeit, Fülle verleitet dazu, sich davon zu bedienen. Nicht umsonst operieren Obststände in Supermärkten mit Spiegeln hinter den angehäuften Äpfeln und Orangen, um mehr Menge vorzutäuschen. Die deutsche Sprache kennt das „aus dem Vollen schöpfen“ und beschreibt damit das angenehme Gefühl, uneingeschränkt Überfluss zu erleben. Es gilt als unfein und gierig, sich das letzte Stück zu nehmen. Ein einzelnes Stück Käse im Regal wirkt wie übrig geblieben, aussortiert und wenig frisch.

Wichtiger als die schiere Menge ist jedoch die *Vielfalt* des Angebots. Alleine die Möglichkeit, eine Wahl zu haben, gilt vor allem in unserem individualistischen Kulturkreis als hohes Gut und wird entsprechend geschätzt (Iyengar und Lepper 1999). Denn eine Wahl zu haben bedeutet letztlich nichts anderes, als selbständig autonome Entscheidungen zu treffen. Auf diese Weise eröffnet Wahlfreiheit die Chance zu Selbstaussdruck und Selbstverwirklichung. Dies gilt auch, selbst wenn es sich beispielsweise nur um die Wahl zwischen zwei Softdrinks oder Kaffeegetränken handelt, was Tom Hanks im Film „E-mail für Dich“ folgendermaßen formulierte: „So ein Laden wie *Starbucks* hat nur einen Sinn: Völlig entscheidungsschwachen Menschen beizubringen, sechs Entscheidungen zu treffen, um nur eine Tasse Kaffee zu kaufen. Kleiner Kaffee, großer, schwarz, mit Milch, mit Koffein, ohne Koffein, mit fettarmer Milch, mit Sahne und so weiter. Dadurch bekommen die Leute, die zwar keine Ahnung haben, wo sie hinwollen oder wer sie sind, für nur \$2.95 nicht nur eine Tasse Kaffee, sondern auch eine wirklich entscheidende Festigung ihres Selbstwertgefühls!“ Wenn Wahlfreiheit attraktiv ist, könnte man annehmen, dass mehr Wahlfreiheit nicht nur attraktiver, sondern auch besser ist – und tatsächlich gibt es einige Belege dafür, dass ein mehr an Wahlfreiheit mit Vorteilen für Konsumenten und Werbende einhergeht.

8. 1.2 Vielfalt kann die Zufriedenheit der Konsumenten erhöhen

Wahlfreiheit wird von Konsumenten nicht nur als Gut geschätzt, sondern Wahlfreiheit kann zu einer größeren *Zufriedenheit* mit der eigenen Entscheidung führen. So zeigte eine Studie von Iyengar und Lepper (2000), dass Probanden eine Schokolade dann besser schmeckte, wenn sie diese selbst auswählen durften, im Vergleich zu einer Bedingung ohne Auswahl – obwohl es sich jeweils um die gleiche Schokolade handelte.

Weiterhin erlaubt Wahlfreiheit *Abwechslung* und Abwechslung wird per se als erstrebenswert erlebt (Ratner, Kahn und Kahneman 1999; Loewenstein 1994). Wer will schon jeden Tag dasselbe essen oder anziehen? Um diese Lust der Konsumenten am Variieren und Ausprobieren ausnutzen zu können, scheint es sinnvoll, möglichst viele Varianten anzubieten.

Schließlich wächst mit der Vielfalt auch die Chance, dass der Konsument genau das Produkt findet, das seinen Bedürfnissen optimal entspricht, also eine *Passung* zwischen Wunsch und Angebot vorliegt (Chernev 2003a, b). Denn die Wahrscheinlichkeit, dass der Wunsch nach einer weißen Praline mit Mandel und Krokant erfüllt werden kann, ist bei einem großen Sortiment höher als bei einem kleinen.

8.1.3 Vielfalt steigert Markentreue und -visibilität

Aufgrund der Attraktivität und den Vorteilen von Vielfalt scheint es eine sinnvolle Marketingstrategie zu sein, möglichst jede Nische abzudecken und beispielsweise Haarlack, Haarspray und Formingspray in allen erdenklichen Stärken oder Shampoo für blondes, rotes und braunes Haar anzubieten. Doch nicht nur die Diversifizierung innerhalb einer Produktkategorie, sondern auch die Erweiterung über Produktkategorien hinaus erscheint sinnvoll, da sie die Wahrscheinlichkeit von *Markentreue* der Konsumenten steigert. Eine Marke, die sämtliche Bedürfnisse an Haarpflege erfüllt, verhindert ein Abwandern zu anderen Marken. Konsumenten, die mit dem Haarshampoo zufrieden sind, werden auch gerne die Haarspülung aus demselben Hause nehmen. Gibt es keine, besteht die Gefahr, dass die Konsumenten auch zum Shampoo der Marke wechseln, mit deren Haarspülung sie gute Erfahrungen gemacht haben. Ähnlich werden Autofahrer ihrer Marke treu bleiben wollen, wenn sich die Bedürfnisse ändern und statt Sportflitzer nun Familienkutsche angesagt ist, oder zur großen Limousine noch ein kleiner Zweitwagen angeschafft werden soll. In manchen Produktbereichen, zum Beispiel bei Kosmetik aber auch bei Unterhaltungsmedien, gibt es darüber hinaus das Bedürfnis, ganze Systeme oder aufeinander abgestimmte Produkte aus einer Hand zu nehmen.

Ein weiterer Vorteil von Vielfalt und einem möglichst breiten Angebot innerhalb einer Marke liegt in der darin erhöhten *Sichtbarkeit* (Visibility) der Marke. Je mehr Produkte den Markennamen tragen und je größer der Regalanteil mit Produkten einer Marke ist, desto eher wird die Marke wahrgenommen und desto leichter wird der Markenname im Gedächtnis verfügbar sein. Je höher wiederum die mentale Verfügbarkeit des Markennamens ist, desto eher werden Produkte der Marke auch am Verkaufsort (Point-of-Sale) gewählt (z.B. Nedungadi 1990).

8.1.4 Vielfalt in einer Produktkategorie demonstriert Expertise und Kompetenz

Schließlich schaffen sich Marken mit einem breiten Angebot in einer Sparte das Image des Experten und Konsumenten haben mehr Vertrauen in die Qualität von Produkten einer Marke mit großer *Expertise*. So beurteilten Verbraucher in einer Studie von Berger und Draganska (2004) die Qualität von zwei Geschirrspülmittel- und zwei Haarshampoomarken. Innerhalb jeder Kategorie war jeweils eine Marke mit drei Produkten und eine andere Marke mit sechs Produkten vertreten. Durchschnittlich wurde der Marke mit den sechs Produkten eine höhere Qualität unterstellt als der Marke mit den drei Produkten. Nicht von ungefähr werben also manche Marken mit der Darstellung der ganzen Modellbeziehungswise Produktpalette. Zum Beispiel geht in einem Werbespot der Marke *Vital* ein Mann durch ein Großraumbüro und stellt jedem Kollegen ein anderes Produkt von *Vital* auf den Schreibtisch. Am unteren Bildrand laufen gleichzeitig wie im Börsenticker viele andere Produkte der Marke entlang. Anscheinend wird die dargestellte, auf die Wahrnehmung von Expertise abzielende Strategie auch bewusst von Verbrauchern verstanden. Tatsächlich sagten in einer Studie von Raghunathan

(2004) 40 Prozent der Befragten, dass ein Hersteller mit einem breiten Angebot Expertise anzeigen möchte. In einem Experiment des Autors mussten Verbraucher beispielsweise Frühstücksflocken aus einem Angebot von sechs verschiedenen Marken (A–F) auswählen. In einer Bedingung stammte jede Marke angeblich von einem anderen Hersteller (Dachmarke). In einer anderen Bedingung wurden fünf der sechs Marken (A–E) so dargestellt, dass die Konsumenten glaubten, diese fünf Marken wären unter einer gemeinsamen Dachmarke gebündelt und nur die sechste Marke (F) würde von einem anderen Hersteller stammen. Bei allen vermeintlichen Herstellern handelte es sich um bekannte Namen in der Sparte Frühstücksflocken (z.B. *Kellogg's*). Interessant ist nun, welchen Einfluss die Breite der Dachmarke auf das Kaufverhalten hatte. Obwohl in beiden Bedingungen die gleichen sechs Alternativen zur Auswahl standen, wählten Verbraucher häufiger eine der Marken A–E, wenn diese unter einer Dachmarke gebündelt waren, im Vergleich zu der Bedingung, in der die fünf Marken von fünf verschiedenen Herstellern kamen. Anscheinend belohnten die Verbraucher das breite Angebot, indem sie häufiger eine Marke aus der breiten Dachmarke im Vergleich zur einzeln auftretenden Marke F wählten. Allerdings funktioniert die dargestellte Strategie nur dann, wenn wirklich Variation angeboten wird, oder der Verbraucher zumindest glaubt, mit den unterschiedlichen Produkten auch jeweils etwas anderes zu bekommen. Denn wenn der Verbraucher keinen Unterschied zwischen Haarlack und Haarspray erkennt, so sieht er in der Differenzierung keine Expertise, sondern einen Täuschungsversuch. Auch das war ein Ergebnis der Studie von Raghunathan (2004): Nur wenn die Optionen wirklich als unterschiedlich wahrgenommen wurden (z.B. Cornflakes, Müsli, Rice Crispies, etc.), zeigte sich ein Vorteil der breiten Marke. In manchen Bedingungen waren dagegen die einzelnen Optionen für den Verbraucher nicht unterscheidbar (beispielsweise mehrere Marken Cornflakes oder mehrere Waschmittelmarken). In diesen Bedingungen bestraften die Konsumenten die Hersteller, indem sie weniger oft eine Marke der breiten Dachmarke wählten, vermutlich, weil sie misstrauisch gegenüber den Produkten wurden. Schließlich ist es für die meisten Verbraucher nicht einsichtig, warum ein Hersteller zwei oder mehr verschiedene Waschmittel unter verschiedenen Markennamen anbieten soll (z.B. *Ariel* und *Dash* oder *Persil*, *weißer Riese* und *Spee*), sofern diese nicht unterschiedliche Eigenschaften aufweisen. Daraus kann man folgern, dass es sich bei einem relativ undifferenzierten Produktsegment nicht lohnt, ja sogar eher schadet, auf die vielen Marken einer Dachmarke hinzuweisen. Dagegen wäre es in einer solchen Situation sinnvoll, die einzelnen Marken und Produkte stärker zu differenzieren und damit über die Breite der Palette Expertise zu demonstrieren. Im Waschmittelbereich könnte man sich beispielsweise eine Spezialisierung auf Farben, Wolle, schwarze Kleider, Feinwäsche und Ähnliches vorstellen.

8.1.5 Vielfalt über Produktkategorien hinweg erleichtert die Erweiterung von Marken

Es ist sicher leicht verständlich, dass einer Marke mehr Kompetenz in Sachen Haarpflege zugetraut wird, wenn sie neben Shampoo auch Spülungen, Kuren, Tönungen und Stylingprodukte anbietet und einem Nudelhersteller mehr vertraut wird, wenn er neben Spaghetti auch Cappelini, Penne und Maccaroni im Sortiment hält. Welchen Vorteil hat es aber, neben Spaghetti zum Beispiel auch Schokolade und Fruchtsäfte zu produzieren? Anders gesagt, welchen Vorteil bringt die Vielfalt unterschiedlicher Produktsegmente, oder bringt sie überhaupt Vorteile?

Zunächst könnte man meinen, dass ein zu breites Angebot innerhalb einer (Dach-)Marke das Profil der Marke verwischen könnte. Die Gefahr, dass es durch unpassende Produkte zu einer Verwässerung (Brand Dilution) kommt, ist gut untersucht (z.B. Loken und John 1993). Allerdings muss man bedenken, dass Passung versus Nicht-Passung nicht einfach durch die Produktkategorie

bestimmt ist, sondern sehr viele verschiedene Dimensionen Ähnlichkeit bedingen können (Park, McCarthy und Milberg 1993). Zweitens lässt sich Ähnlichkeit auch durch Marketinginstrumente beeinflussen (siehe Bless, Greifeneder und Wänke in diesem Band). Ein Vorteil von breiten Marken ist die bessere Eignung zur *Erweiterung* (Brand Extension). Markenerweiterung oder -ausdehnung hat das Ziel, das etablierte Markenimage für neue Produkte auszunutzen. Die Übertragung des Markenimages erfolgt aber nur dann, wenn das neue Produkt tatsächlich in die mentale Repräsentation der Marke eingeschlossen wird (Bless, Schwarz und Wänke 2003). Wenn eine Marke sehr eng ist oder gar nur aus einem einzigen Produkt besteht, fällt es schwerer, diese Integration vorzunehmen. Beinhaltet die Marke bereits recht unterschiedliche Produkte, fällt es entsprechend leichter, noch ein weiteres „dazuzupacken.“ Dementsprechend findet man auch bessere Bewertungen von neuen Produkten, wenn die Stammmarke breiter repräsentiert war (Boush und Loken 1991; Felser 2001). Boush und Loken (1991) nahmen beispielsweise Stammmarken, die nur Suppen, nur Gefriergemüse oder nur Würzsauces anboten und eine Stammmarke, die Suppen, Gefriergemüse und Würzsauces herstellte. Eine neue Suppe wurde besser bewertet, wenn die Stammmarke auf Suppen beschränkt war, im Vergleich zur breiteren Marke, die neben Suppen auch anderes herstellte. Ebenso war neues Gefriergemüse besser bei der auf Gefriergemüse spezialisierten Marke aufgehoben und neue Würzsauces bei der Würzsaucesmarke. Denn in allen drei Fällen war die Passung zwischen Produkt und Marke ideal. Sollte jedoch die Marke auf eine neue Produktkategorie erweitert werden, so war die breitere Marke erfolgreicher. Zum Beispiel wurde Dosenobst besser beurteilt, wenn die Marke schon vorher unterschiedliche Lebensmittel (Suppen, Gefriergemüse, Würzsauces) beinhaltet hatte, im Vergleich zu nur Suppen, nur Gefriergemüse oder nur Würzsauces. Denselben Effekt der besseren Erweiterbarkeit breiter Marken zeigte auch Felser (2001) in raffinierter Methodik. Felser ließ seine Probanden beispielsweise *Möwenpick* Tee beurteilen und wies dabei entweder daraufhin, dass die Marke *Möwenpick* nur für Kaffee (eng), oder aber für Kaffee, Eiscreme, Marmelade und Pralinen (breit) bekannt ist. Auch hier zeigte sich, dass das neue Produkt besser beurteilt wurde, wenn es Bestandteil einer vermeintlich breiten Marke war, der Tee von *Möwenpick* also mehr Anklang fand, wenn die Sortimentbreite von *Möwenpick* besonders herausgestellt wurde.

Noch ein weiterer Effekt von Vielfalt lässt sich aus bestehenden sozialkognitiven Modellen ableiten. Je mehr Produkte in einer Marke repräsentiert sind, desto geringer ist der Einfluss jedes einzelnen auf das Gesamtbild der Marke (Bless et al. 2003). Was hier sehr technisch klingt, bedeutet, dass beispielsweise ein in negative Schlagzeilen geratenes Produkt einer engen Marke mehr schaden würde als einer breiten Marke, wo die negative Wirkung durch den Einfluss vieler anderer Produkte ausgeglichen wird. Was als Vorteil erscheinen mag, kann sich jedoch auch als Nachteil auswirken, denn umgekehrt hilft ein Spitzenmodell einer breiten Marke weniger als einer engen (siehe Bless, Greifeneder und Wänke in diesem Band). Wäre dies der einzige Nachteil, könnten wir hier schließen. Die Frage danach, ob eine große Auswahl besser als eine kleine, ob also zum Beispiel 30 Sorten Frühstücksflocken oder Kaffeegetränke mehr Vorteile als 10 bringen, lässt sich jedoch nicht nur positiv beantworten.

8.2 Die Kehrseite der Medaille: Nachteile der Vielfalt

Natürlich ist weder die Markenbreite noch die Angebotspalette im Handel unbeschränkt erweiterbar. Produktionskosten und Lagerhaltung zeigen sehr schnell praktische Grenzen. Solche logistischen Probleme des Marketings sind hier aber nicht das Thema, vielmehr geht es um negative Konsequenzen, deren Ursache psychologischer Natur ist.

8.2.1 Vielfalt contra Exklusivität

Die oben skizzierten Befunde, dass Breite belohnt wird, indem der Marke mehr Expertise und Qualität zugeschrieben wird, sind gut belegt und eindeutig. Gleichzeitig könnte man sich aber auch vorstellen, dass mit der Breite einer Marke die Exklusivität und das Spezialistentum eingebüßt werden. Dies sollte insbesondere dann der Fall sein, wenn die Marke zum Sammelsurium beliebiger Produktkategorien wird, wie das bei großen Dachmarken manchmal der Fall ist. Für sehr exklusive Marken könnte eine breite Dachmarke daher eventuell sogar schädlich sein. Zu dieser interessanten Implikation gibt es bislang keine systematischen Untersuchungen.

8.2.2 Vielfalt kann zu Frust und Entscheidungsaufschiebung führen

Eine Reihe von empirischen Belegen gibt es außerdem zu einer anderen negativen Wirkung der Produktvielfalt. Jeder, der schon einmal in den USA in einem Supermarkt Frühstücksflocken einkaufen wollte, kennt das Problem des Überangebots. Jegliche erdenkliche Kombination von Fett, Zucker, Getreide, Obst, Nüssen und Verarbeitungsarten konkurriert um die Gunst des Verbrauchers, z.B. *Quaker Toasted Oatmeal Cereal Honey Nut Heaven* oder *Kellogg's Sugar Reduced Berry Rice Krispies*. Die schiere Größe des amerikanischen Markts erlaubt eine sehr starke Diversifikation. Was einerseits als Verbraucherparadies erscheint, in dem es auch für ausgefallene Wünsche ein passendes Angebot gibt, kann sich schnell als unangenehm herausstellen. Denn überschreitet das Sortiment eine gewisse Größe, fühlen viele Konsumenten sich nicht mehr in der Lage, das ganze Angebot zu sichten oder überhaupt zu erkennen, welche Merkmale wichtig sind. Frustriert verlassen diese dann das Geschäft mit leeren Händen. Oder aber, gleich mehrere Optionen finden Gefallen. Nun haben die Konsumenten die Qual der Wahl. Unter Umständen kann diese Qual darin resultieren, dass mehrere zur Auswahl stehende Optionen erworben werden; wahrscheinlicher ist allerdings, dass gar keine Entscheidung getroffen, sondern der Kauf erst einmal aufgeschoben wird (Dhar 1997). Vielfalt kann sich also auch hemmend auf die Kaufwahrscheinlichkeit auswirken, weil das Überangebot Verbraucher schlicht überfordert. Dazu kommt die Befürchtung, eine falsche Wahl zu treffen. Denn mit der Wahl einer Alternative geht die Abwahl der anderen Alternativen einher, auf deren vielleicht einzigartige Eigenschaften man unter Umständen gar nicht verzichten möchte. Je größer dabei die Vielfalt der Alternativen, desto größer die Wahrscheinlichkeit eines Verlusts von wünschbaren Eigenschaften bei den nicht-gewählten Produkten und damit steigt mit der Vielfalt auch die Wahrscheinlichkeit eines Verzichts (Deferral). Tatsächlich gibt es Evidenz, dass die Kaufwahrscheinlichkeit mit einem größeren Angebot sinkt. Iyengar und Lepper (2000) stellten zum Beispiel in einem Supermarkt einen Probierstand mit Marmeladen auf. Wenn der Stand sechs Sorten zum Kosten anbot, kauften 30 Prozent der Konsumenten eine Marmelade dieser Marke – standen dagegen 24 Sorten zum Probieren bereit, kauften nur 3 Prozent der Konsumenten eine Marmelade. Verbraucher kauften auch weniger Schokolade, nachdem sie von 30 im Vergleich zu 6 Sorten eine Kostprobe nehmen konnten. In diesem Zusammenhang wird auch gerne berichtet, dass *Procter & Gamble* nach der Reduzierung seiner „*Head and Shoulders Shampoo*“-Serie von 26 auf 15 Varianten den Absatz um 10 Prozent steigern konnte (zitiert nach Iyengar und Lepper 2000).

Neben der Überforderung durch ein Überangebot an attraktiven Alternativen gibt es noch einen weiteren Grund, warum Vielfalt nicht unbedingt zu einem höheren Absatz führen muss. Nicht jede Art von Differenzierung in einem Sortiment ist sinnvoll. Eine Kundin, die Glanz und Volumen für ihr Haar möchte, wird die aufgezwungene Entscheidung zwischen Glanz- und Volumenshampoo nicht mitmachen, sobald es auf dem Markt ein Shampoo gibt, das ihr beides bietet. Tatsäch-

lich zeigte sich in entsprechenden Untersuchungen (Chernev 2005) dann ein Entscheidungsaufschub, wenn in einem breiten Angebot gleich attraktive und nicht inkompatible Attribute enthalten waren (z.B. Zahnpasta mit Schutz vor Karies oder Zahnpasta mit Schutz vor Zahnstein oder Zahnpasta mit Schutz vor Paradontose). Ein überdifferenziertes Angebot, in dem Alternativen zur Wahl stehen, die man jeweils für unabdingbar hält, wird also kaum mehr Absatz bringen. Im Gegenteil, Kombiprodukte, die nicht inkompatible Attribute vereinen (z.B. Zahnpasta mit 3fach-Schutz), ziehen Käufer von den sehr spezialisierten Produkten ab. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine große Produktauswahl zwar Verbraucher in ein Geschäft locken kann, jedoch bei einer kleineren Auswahl mehr Produkte gekauft werden.

8.2.3 Vielfalt kann die Zufriedenheit der Konsumenten senken

Neben der Vertagung des Entscheidungsproblems beziehungsweise des Konsumverzichts gibt es noch ein weiteres Problem der Vielfalt. So zeigten andere Untersuchungen, dass die Wahl aus einem großen im Vergleich zu einem beschränkten Angebot zu einer niedrigeren Zufriedenheit führte. Insbesondere berichteten zum Beispiel Verbraucher, die eine Praline unter 6 im Vergleich zu 30 Pralinen wählten, eine höhere Zufriedenheit mit dieser Praline (Iyengar und Lepper 2000). Je größer die Auswahl, desto geringer also die Zufriedenheit. Dieses Ergebnis scheint auf den ersten Blick im Widerspruch zu einem Befund zu stehen, den wir zu Beginn des Kapitels berichteten, nämlich, dass Konsumenten dann zufriedener sind, wenn sie eine Auswahl im Vergleich zu keiner Auswahl treffen konnten. Der Unterschied zwischen den beiden Befunden erklärt sich jedoch dadurch, dass Menschen zwar *eine* Auswahl gegenüber *keiner* vorziehen, ein *Zuviel* an Auswahl die Zufriedenheit jedoch ebenfalls senkt. Psychologisch können mehrere Prozesse zu diesem erstaunlichen Ergebnis geringerer Zufriedenheit nach größerer Auswahl beitragen. Zum einen kann allein die Tatsache einer Entscheidung zwischen zwei attraktiven Optionen bewirken, dass beide in ihrer Attraktivität abnehmen (Brenner, Rottenstreich und Sood 1999). Denn durch den Vergleich der Alternativen beim Entscheiden wird die Abwesenheit der Vorteile jeder Option in der jeweils anderen Option besonders augenfällig. Glanzshampoo ist für sich alleine betrachtet sicher gut, aber im Vergleich zu Volumenshampoo fällt auf, dass das eine kein Volumen gibt und das andere keinen Glanz. Zum anderen könnte sich das negative Gefühl der Qual der Wahl auf die zur Verfügung stehenden Produkte übertragen. Ein dritter Erklärungsansatz geringerer Konsumzufriedenheit bei breiterem Angebot gründet in der Tatsache, dass eine Entscheidung für ein Produkt eben auch eine Entscheidung gegen ein anderes bedeutet. Kann man nur eines auswählen, bleiben doch Zweifel, ob nicht das andere Produkt besser gewesen wäre. Interessanterweise gibt es Menschen, die diesen Konflikt mehr als andere erleben. Diese sogenannten Maximierer sind in ihren Entscheidungen darauf ausgerichtet, stets das absolut Beste zu finden (Schwartz 2004; Greifeneder und Betsch 2006). So soll es nicht irgendein Laptop sein, sondern für das investierte Geld das beste – oder es soll nicht irgendein Paar Schuhe sein, sondern diese müssen sich idealerweise als schick, wasserfest und günstig zu gleich erweisen. Während solche Maximalziele zwar insgesamt zu besseren Entscheidungen führen, resultieren sie gleichzeitig in einer höheren Unsicherheit. Denn in einer globalen Konsumwelt kann man sich des Erreichens des absolut Besten nur selten sicher sein, so dass immer ein gewisses Maß an Unsicherheit verbleibt, egal wie gut die Entscheidung ist. Gibt es das Laptop vielleicht nächste Woche günstiger oder hat ein anderes Schuhgeschäft vielleicht noch ein besseres Paar Schuhe? Satisfizierer hingegen wollen zwar gute Entscheidungen treffen, jedoch müssen diese nicht das Maximum darstellen, sondern lediglich ein vorab festgelegtes Set an Kriterien befriedigen (*satisfice*). Im Vergleich zum Maximierungsziel lässt sich ein solches Satisfizierungsziel häufiger erreichen, weshalb Satisfizierer insgesamt mit ihren Entscheidungen zufriedener sind (Schwartz et al. 2002).

8.3 Wie kann man mit den Nachteilen von Vielfalt umgehen?

Einerseits wirkt ein breites Angebot positiv, andererseits zeigen insbesondere die Befunde zur Qual der Wahl mögliche Probleme auf. Eine Möglichkeit, sich als Verbraucher gegen Überforderung und Entscheidungsängste zu schützen, ist die Treue zu einer als positiv erlebten Marke. *Markentreue* bedeutet demnach nicht nur eine positive Einstellung oder tiefere affektive Bindung zu einer Marke, sondern kann schlicht und einfach der Faulheit entspringen, andere Alternativen nicht prüfen zu wollen (Wänke und Friese 2005). Daraus folgt, dass Markentreue paradoxerweise besonders hoch sein sollte, je mehr andere Optionen zur Auswahl stehen – vorausgesetzt die Vielfalt wird als anstrengend und belastend erlebt.

Nicht immer ist die Wahl jedoch tatsächlich auch mit einer Qual verbunden. Die oben skizzierten diesbezüglichen Beispiele beschreiben Situationen, in denen die Verbraucher ohne klare Präferenzen ausgewählt haben. Insbesondere waren die Studien jeweils so aufgebaut, dass die Konsumenten sich erst angesichts des Angebots mit der Produktkategorie auseinandersetzen und dabei feststellten, wie schwierig die Entscheidung ist. Es gibt aber auch Situationen, in denen Kunden bereits ganz genau wissen, welche Anforderungen sie an ein Produkt haben, zum Beispiel weil sie sich schon vorher über die Produktkategorie informiert hatten, oder auf dem jeweiligen Gebiet Experte sind. Solche informierten Konsumenten können gezielt nach den Eigenschaften suchen, die ihnen wichtig sind und das Produkt auswählen, das ihren Anforderungen am Besten entspricht. Während also ein Gelegenheitskäufer sehr wohl die sprichwörtliche Qual der Wahl beim Kauf einer Digitalkamera empfinden sollte, ist dies beispielsweise für den informierten *Stiftung-Warentest*-Leser nicht zu erwarten. Tatsächlich zeigt sich empirisch, dass Verbraucher mit klaren Präferenzen nicht weniger zufrieden nach der Auswahl aus einer großen im Vergleich zu einer kleinen Auswahl waren. Im Gegenteil, Verbraucher, die bereits über optimale Eigenschaften nachgedacht hatten, berichteten höhere Zufriedenheit, wenn sie ihre Wahl unter vielen als unter wenigen Optionen getroffen hatten (Chernev 2003b). In anderen Worten, wenn man weiß, was man will, hat man bessere Chancen, genau diesen Wunsch in einem vielfältigen versus beschränkten Sortiment zu befriedigen. Weiß man jedoch nicht, was man will, weckt das umfangreiche Angebot vielfältige, manchmal schwer vereinbare Wünsche und eben auch Ängste, sich falsch zu entscheiden.

Aus den dargestellten Befunden ergeben sich direkte Implikationen für Marketingstrategien. Beispielsweise könnte man den Konsumenten Entscheidungshilfen an die Hand geben, anhand derer sie ihre Anforderungen und Wünsche formulieren und Vorentscheidungen treffen können, welche die erlebte Komplexität reduzieren. Auf diese Weise könnte man die positiven Effekte eines breiten Angebots nutzen, ohne von den negativen Effekten Schaden zu nehmen.

Aber nicht nur im Vorfeld von Entscheidungen, sondern auch in der eigentlichen Kaufsituation können bestimmte Vorgehensweisen dem Kunden die Entscheidung vereinfachen und eine Überforderung verhindern, ohne gleichzeitig die Freude am breiten Angebot einzuschränken. In einer bei der Kaffeekeette *Starbucks* durchgeführten Studie (Messner, De Pino, Krämer und Wänke 2006) wählten Kunden ein Kaffeegetränk aus. Dabei wurden sie auf zwei unterschiedlichen Vorgehensweisen zu ihrer Wahl geführt. Entweder sahen die Kunden die gesamte Angebotspalette auf einmal und wählten daraus ihren Kaffee aus (simultane Darbietung), oder sie wurden schrittweise durch das Angebot geführt (sequenzielle Darbietung). Bei der sequenziellen Darbietung wurden die Kunden zum Beispiel zunächst gefragt, ob Sie den Kaffee in einer Tasse oder im Pappbecher wollten, dann, welche Größe sie bevorzugen würden, wie stark der Kaffee sein sollte und so weiter. Zusätzlich wurde die Menge an Optionen variiert. Bei der simultanen Darbietung mussten die Kunden ihren Kaffee aus einer Angebots-

tafel von entweder 4 oder 32 Optionen auswählen. Bei der sequenziellen Darbietung durchliefen sie entweder 4 oder 13 Entscheidungsstufen, bis sie bei ihrem Kaffee angekommen waren. Bei der simulanten Darbietung zeigte sich der bekannte Effekt, dass die Vielfalt sich negativ auf die Zufriedenheit niederschlug. Kunden, die ihr Getränk aus 32 Optionen ausgewählt hatten, berichteten eine geringere Zufriedenheit und fanden, dass ihr Getränk weniger gut schmeckte als die Kunden, die ihren Kaffee unter vier Arten ausgesucht hatten. Bei der sequenziellen Darbietung jedoch, bei der den Kunden die Wahl deutlich vereinfacht wurde, war es genau umgekehrt. Diejenigen Kunden, welche wenige Schritte durchlaufen hatten, fanden ihren Kaffee weniger schmackhaft und waren weniger zufrieden als diejenigen Konsumenten, die 13 Schritte durchlaufen hatten.

8.4 Fazit

Mehr scheint tatsächlich mehr zu sein – jedoch nicht immer, sondern nur oft. Breiten Marken wird mehr Qualität unterstellt, sie sind präsenter und sie können leichter neue Produktkategorien aufnehmen und dadurch neue Märkte erschließen. Außerdem ist Vielfalt ein Wert per se, der von Menschen als angenehm erlebt und gerade im Konsum gesucht wird. Dem Konsumenten eine große Auswahl zu bieten, ist also ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Gleichzeitig ist jedoch die Wahl aus einem großen Angebot anstrengend, verwirrend und überfordert die Verbraucher oft. Freude und Vergnügen einerseits und Belastung und Anstrengung andererseits sind beides Reaktionen auf ein breites Sortiment. Die negativen Gefühle auszuschalten und die positiven wirken zu lassen ist die Herausforderung an Marketing- und Verkaufsstrategien. Spätestens, wenn der Spaß an der Vielfalt durch Überforderung oder Angst vor falschen Entscheidungen vergällt wird, wäre es sinnvoll, über Angebotsreduktionen oder aber Auswahlhilfen nachzudenken.

8.5 Literatur

- Berger, Johan und Michaela Draganska (2004), „The Influence of Variety on Perceptions of Brand quality“, *Advances in Consumer Research*, 32, 120.
- Bless, Herbert, Norbert Schwarz und Michaela Wänke (2003), „The Size of Context Effects in Social Judgment“, in *Social Judgments: Implicit and Explicit Processes*, Hrsg. Joseph P. Forgas, Kipling D. Williams und William von Hippel, New York, NY: Cambridge University Press, 180–197.
- Boush, David M. und Barbara Loken (1991), „A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation“, *Journal of Marketing Research*, 28 (1), 16–28.
- Brenner, Lyle, Yuval Rottenstreich und Sanjay Sood (1999), „Comparison, Grouping, and Preference“, *Psychological Science*, 10 (3), 225–229.
- Chernev, Alexander (2003a), „Product Assortment and Individual Decision Processes“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (1), 151–162.
- Chernev, Alexander (2003b), „When More is Less and Less is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice“, *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 170–183.
- Chernev, Alexander (2005), „Feature Complementarity and Assortment in Choice“, *Journal of Consumer Research*, 31 (4), 748–759.
- Cialdini, Robert B. (2001), *Influence: Science and Practice*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Dhar, Ravi (1997), „Consumer Preference for a No-Choice Option“, *Journal of Consumer Research*, 24 (2), 215–231.

- Felser, Georg (2001), *Werbe- und Konsumentenpsychologie*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Greifeneder, Rainer und Cornelia Betsch (2006), „Lieber die Taube auf dem Dach! Eine Skala zur Erfassung interindividueller Unterschiede in der Maximierungstendenz“, *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 37 (4), 233–243.
- Iyengar, Sheena S. und Mark R. Lepper (1999), „Rethinking the Value of Choice: A Cultural Perspective on Intrinsic Motivation“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (3), 349–366.
- Iyengar, Sheena S. und Mark R. Lepper (2000), „When Choice is Demotivating: Can one Desire too much of a Good Thing?“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (6), 995–1006.
- Loewenstein, George (1994), „The Psychology of Curiosity: A Review and Reinterpretation“, *Psychological Bulletin*, 116 (1), 75–98.
- Loken, Barbara und Deborah Roedder John (1993), „Diluting Brand Beliefs: When do Brand Extensions Have a Negative Impact?“, *Journal of Marketing*, 57 (3), 71–84.
- Messner, Claude, Deborah DePino, Carolin Krämer und Michaela Wänke (2006), „Über die Qual der Wahl und die Freude am Treffen vieler Entscheidungen“, Vortrag im Rahmen des 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Nürnberg.
- Nedungadi, Prakash (1990), „Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations“, *Journal of Consumer Research*, 17 (3), 263–276.
- Park, C. Whan, Michael S. McCarthy und Sandra Milberg (1993), „The Effects Associated with Direct and Associative Brand Extension Strategies on Consumer Response to Brand Extensions“, *Advances in Consumer Research*, 20, 28–33.
- Raghunathan, Rajagopal (2004), „Strategic Issues in Concealing Versus Revealing Corporate Sources of Variant Brands“, *Advances in Consumer Research*, 32, 120–121.
- Ratner, Rebecca K., Barbara E. Kahn und Daniel Kahneman (1999), „Choosing Less-preferred Experiences for the Sake of Variety“, *Journal of Consumer Research*, 26 (1), 1–15.
- Schwartz, Barry (2004), „The Tyranny of Choice“, *Scientific American*, 290 (4), 70–75.
- Schwartz, Barry, Andrew Ward, John Monterosso, Sonja Lyubomirsky, Katherine White und Darrin R. Lehman (2002), „Maximizing Versus Satisficing: Happiness is a Matter of Choice“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83 (5), 1178–1197.
- Wänke, Michaela und Malte Friese (2005), „The Role of Experience in Consumer Decisions: The Case of Brand Loyalty“, in *The Routines of Decision Making*, Hrsg. Tilmann Betsch und Susanne Haberstroh, Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 289–309.