

GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Frühling 2007

Züchtet Kleinvieh!

Warum Sie mit Nischenprodukten grösseren
Erfolg haben als mit Massenware.

Mit Reinier Evers, Joseph Turow, Daniel Nissanoff,
Marc Vollenweider, Marcus Schögel, Adrian Walti,
David Pfeiffer, Marc Pohlmann, Stan James und vielen
neuen Nischen, die einen Haufen verheissen.



Thema: Nouveaux Niches

4 AUTOREN

106 SUMMARIES

108 GDI-STUDIEN

109 GDI-VERANSTALTUNGEN

110 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

112 GDI-AGENDA 2006

112 IMPRESSUM

> Trend

Reinier Evers

8 YOUNIVERSUM

Die Hyperindividualisten wollen nur noch einzigartige Produkte. Viele davon entstehen mit ihrer Hilfe. Dafür wollen sie am Profit beteiligt werden.

> Management

Jay R. Brooks

16 STRATEGIE: GETARNTEN NISCHENPRODUKTE

Im US-Biermarkt führte der Trend zur Vielfalt zur raschen Zunahme der «Mikrobrauereien». Jetzt reagieren die Konzerne – mit massenhaft Nischenprodukten.

> Märkte

Michael H. Shuman

22 VON WAL-MART ZU SMALL-MART

Viele kleine, regional verwurzelte Nischenanbieter schlagen ihre «Fortune 500»-Konkurrenz – bezüglich Profitabilität und beim Wert für ihre Kunden.

> Die grosse Grafik

28 BOHREN NACH NEUEN MÄRKTEN

Für Konsumenten wird es immer einfacher, tief in die Nischen zu tauchen. Zeit also, dass die Anbieter ebenfalls Wege suchen, den Schatz der Vielfalt zu bergen.

> Marketing

Mark Pohlmann

30 DER KUNDE ALS PRODUKTVORTEIL

Unternehmen haben längst die Meinungshoheit über ihre Marken verloren. Wollen sie diese wiedergewinnen, benötigen sie «Mavens», eine Mischung aus Experten und Meinungsführern.

> Gesellschaft

Stan James

36 DER VERTRAUENSFILTER

Im Internet müssen wir vertrauenswürdige Angebote von unseriösen unterscheiden können – gerade unter Anbietern von Nischenprodukten. Eine Lösung bietet das soziale Netzwerk Lijit.

> Foto-Essay

Florian Braun

40 SCHWARZ? MILCH? ZUCKER?

Die Nische der Plastikrührstäbchen lebt – und stellt uns vor die Qual der Wahl.

> Konsum

Daniel Nissanoff

56 «DIE AUKTIONSKULTUR VERÄNDERT UNSERE VORSTELLUNG VON BESITZ.»

Die Konsumenten lernen, dass sie über Online-Auktionshäuser an hochwertige Produkte kommen, diese nach Gebrauch weiterverkaufen können – und den maximalen Wert aus zeitlich begrenztem Besitz ziehen.

> Gesellschaft

Joseph Turow

64 «WIR ERLEBEN DIE GEBURTSSTUNDE EINER KULTUR DER VERDÄCHTIGUNGEN.»

Die gelobten Marketing-Techniken, mit denen Konsumenten ausspioniert werden, haben eine Nebenwirkung: Immer mehr Kunden trauen den Unternehmen zu, dass sie ihre Klientel diskriminieren.

> Marketing

Marcus Schögel . Verena Walter

70 «IM ZENTRUM DER KAMPAGNEN STEHEN NICHT MEHR INHALTE, SONDERN DIE KUNDEN.»

Die neue Marketingform des «Behavioral Targeting» will Konsumenten genau dann mit Werbung ansprechen, wenn ihr Interesse am grössten ist. Was hat es mit dem Schlagwort auf sich?

> Marketing

Frank Wagner

78 «WER WEB-WERBUNG WILL, MUSS JOGHURT KÖNNEN.»

Weshalb finden der Online-Werbemarkt und die Werbebudgets, die im Supermarkt die Regale dominieren, nicht recht zueinander? Ein Plädoyer für ein zeitgemässes «Non-Behavioral-Targeting».

> Medien

David Pfeifer

80 «FERNSEHEN UND VIDEOSPIELE HABEN UNS KLÜGER GEMACHT.»

Statt uns als Opfer der Technik zu bejammern, sollten wir endlich beginnen, unsern Alltag mit Medien aktiv zu gestalten. Denn es geht nicht um die Möglichkeiten, sondern um die Entscheidungen.

> Zwischenruf

Marcus Hammerschmitt

86 DER ZWANG ZUR LÜGE WIRD IMMER STÄRKER!

Im Kampf um die Konsumenten laufen die Werbekrieger Gefahr, sich im Web 2.0 eine blutige Nase zu holen.

> Strategie

Adrian Walti

94 WEGE AUS DER DURCHSCHNITTSFALLE

Um in Zukunft bestehen zu können, müssen sich die Nahrungsmittelhersteller von ihren bewährten Erfolgsstrategien lösen. Vier Einkaufs- und Konsumtrends weisen den Weg.

> Globalisierung

Marc Vollenweider

101 «WIR VERDRÄNGEN KEINE JOBS, WIR FÜLLEN LÜCKEN.»

Evalueserve zählt zu den Spitzenreitern beim Offshoring von hochwertiger Wissensarbeit. Indische, chinesische und chilenische Angestellte bringen die Globalisierung mitten in unsere Kernkompetenzen.

Zwischenruf

DER ZWANG
ZUR LÜGE
WIRD IMMER
STÄRKER!

Marcus Hammerschmitt sieht die Werbung einen Krieg um den Konsumenten führen, bei dem es um Infiltrationsstrategien, das bewusste Streuen von Unwahrheiten und die grosse Gefahr geht, sich dabei blutige Nasen zu holen.



THESE! Es herrscht immer Krieg in der Werbung; die Kampfhandlungen verschärfen sich gerade.

Werden Unternehmen und Politiker im Web 2.0 noch lügen können? Sie werden es sogar müssen! Es herrscht immer Krieg in der Werbung. Unsere Wirtschaftsform ist eine anhaltende Überproduktionskrise; die Realisierung des Werts der produzierten Waren durch Absatz auf dem Markt erweist sich aber mehr und mehr als der fragilste Teil der Wertschöpfungskette. Daher ist die Wirtschaft ständig auf die Überredung

der Kunden zum Kauf angewiesen. Zwar verschlingen die Werbeanstrengungen massive Beträge und sind hohen Streuverlusten ausgesetzt – ein Grossteil der Botschaften kommt nicht mehr bei denen an, die sie wahrnehmen sollen –, aber auf Werbung zu verzichten, hiesse dennoch, in den Betrieben das Licht auszuschalten.

Bekannt ist, dass ein erheblicher Teil der IT-Produktion wegen der hohen Innovationsraten in der Industrie nie zum Konsumenten gelangt, sondern neuwertig auf der Müllhalde landet. Der kanadische Autor Cory Doctorow macht

diesen Umstand zur ökonomischen Basis seines Romans «Someone Comes to Town, Someone Leaves Town» (Tor Books, 2005), worin eine ganze Szene aus Hightech-Lumpensammlern vom Überschuss lebt, den sie in den Müllcontainern der Elektronikfirmen findet. Geradezu grotesk muten in dieser Hinsicht die amerikanische und die europäische Landwirtschaft an. Unter diesen Voraussetzungen haben Unternehmen gar keine andere Wahl, als die Kriegsführung zu verschärfen. Sie müssen neue Wege zum Kunden, zum Konsumenten finden – oder untergehen.

Die im Krieg nötigen Grenzüberschreitungen sind an sich nichts Neues. So berichtet Walter Benjamin in seinem «Passagen-Werk» (Suhrkamp, 1983), dass in Abwesenheit verbindlicher Plakatierungsregeln im Paris des 19. Jahrhunderts oft die Fenster von Privathäusern über Nacht mit Werbeplakaten zugesteuert wurden. Ebenfalls nicht neu ist, dass der Krieg mithilfe von Lügen geführt wird.

Dabei ist allerdings wichtig, dass wir «Lüge» nicht primär moralisch definieren, sondern als Sammelbegriff für die *notwendigen* Täuschungsmanöver im Werbekrieg, mit denen Unternehmen Dienstleistungen und Waren an die Kunden bringen. Dazu zählen alle Strategien der Fetischisierung, die einer Ware einen emotionalen Mehrwert geben, der mit ihrem Gebrauchswert in keiner Verbindung steht. Lügen dieser Art entspringen nicht der Bösartigkeit

Wirtschaft der zunehmende Widerstand der Endverbraucher ist, ist für die Politiker die «Politikmüdigkeit». Auch sie sind dringend auf neue Vertriebskanäle für ihre Bewusstseinswaren angewiesen. Der Zwang zur Lüge auf allen Kanälen gilt für sie natürlich genauso.

THESE! Der Frontalunterricht stösst nicht nur in der Schule an seine Grenzen, sondern auch in der Werbung.

Werbung in den traditionellen Medien ist an ihre Grenzen gekommen. Zwar würde bis jetzt niemand auf sie verzichten wollen, aber es ist unübersehbar, dass diese Art der Werbung nicht mehr dem steigenden Vermarktungs- und Konkurrenzdruck entspricht. Zudem steht einer Vervielfachung der Anstrengung nicht eine Vervielfachung des

Das Gedröhne aus Angst vor der Konkurrenz hat den Konzernen wenig mehr eingetragen als den Spott des Publikums. Ein Zeichen dafür sind Verhöhnungen wie «Der Rosa Riese» und «T-Offline». Der «Rosa Riese» spielt auf das Waschmittel «Der Weisse Riese» und die übertriebenen Strategien an, mit denen es beworben wurde. Man kann also vermuten, dass die Marktführerschaft der beiden Firmen auf der Trägheit der Konsumenten und ihrem Erfahrungswissen beruht, mit anderen Anbietern ebenso in die Traufe zu kommen.

Die Zigarettenmarke Camel dagegen musste schon Anfang der 1990er-Jahre erfahren, dass eine zu clevere Verhüllung der beworbenen Ware nach hinten losgehen kann: Die damals gefahrenen Werbespots mit Plüschkamelen waren so beliebt, dass sie als solche geschätzt wurden – und ihre Hinweisfunktion auf das Produkt verloren hatten.

WER DIE DATEN VOM KUNDEN ABSCHÖPFEN
WILL, MUSS SICH MIT EINEM SCHLEIER
DER DISKRETIION UMGEBEN. DAS RISIKO ERTAPPT
ZU WERDEN, IST DENNOCH HOCH.

einzelner Hersteller, Agenturen oder Medien, sondern Erfordernissen der wirtschaftlichen Gesamtstruktur.

Was dagegen neu ist, sind die Methoden, mit denen die Kontrahenten einander bekämpfen. Denn auch die Konsumenten nutzen immer öfter neue Mittel der Gegenwehr – unter anderem das der Lüge.

Für die Politik gilt auf dem Meinungsmarkt das Gleiche. Was für die

Absatzes gegenüber. Versuche, Neuheiten «mit Gewalt» durchzudrücken, können an sich selbst ersticken und so viel Ablehnung bei den Zielgruppen hervorrufen, dass der Effekt verpufft.

Ein gutes Beispiel geben die enorm teuren und intensiven Kampagnen, mit denen sich die Deutsche Telekom und T-Online nach der Zerschlagung der Deutschen Post in der Wahrnehmung der Konsumenten verankern wollten.

Aber der Weg zurück zur «ehrlichen Werbung», zur reinen Darstellung einer Ware und ihres Gebrauchswerts, ist erst recht verbaut. Das «nackte Ding» ohne Suggestion eines emotionalen Mehrwerts funktioniert höchstens noch als Zwischengag.

THESE! Old-School-Strategien der Spionage sind dem Guerillakrieg in der Werbung zwar zuträglich. Aber sie kosten Mühe und machen angreifbar.

Im neuen Umfeld entdecken auch grosse Wirtschaftsarmeen, die eigentlich keine Werbeschlacht fürchten, den Reiz des Guerillakriegs. Da die frontale Strategie ausgereizt scheint, macht man sich Gedanken über nachhaltige Infiltration. Das grosse Ziel ist die Personalisierung der Werbebotschaft bis hinunter zum einzelnen Konsumenten: Gelänge dies, wären Streuverluste und Reaktanz des Publikums ein Ding von gestern.

Um diese Träume wahr zu machen, muss man allerdings sehr viel über die Kunden wissen. Das ist nicht nur mühsam, es erinnert auch an Orwell'sche Überwachungsszenarien und beschwört das Gespenst einer massiven öffentlichen Reaktion aufgrund allzu offensichtlicher Verletzungen der Privatsphäre herauf. Daher müssen solche aggressiv-invasiven Datenabschöpfungsstrategien stets mit einem Schleier der Diskretion umgeben werden – und bieten unschönes Material für Überwachungsskandale im privaten Sektor.

Selbst Hollywood ging zu dieser Infiltration deutlich auf Distanz; man denke nur an Steven Spielbergs Film «Minority Report» (USA 2002), in dem der flüchtende Chief John Anderton (Tom Cruise) durch einen Wald von holografischen Werbeanzeigen stolpert, die ihn anhand biometrischer Daten erkennen und mit Namen ansprechen. Zudem haben die potenziellen Kunden im Internet technische Wege gefunden,

ihrer Rezeptionsverweigerung mehr Nachdruck zu verleihen. Was früher die Toiletten-Pause bei der Werbeunterbrechung war, findet heute Parallelen in Pop-up-Blockern, Spamfiltern oder der Angabe falscher persönlicher Daten.

Unangenehme Begleiterscheinungen im Zusammenhang mit Marktforschung führen natürlich nicht dazu, dass sie aufgegeben wird. Aber da sie mit hohen Risiken verbunden ist und in der Öffentlichkeit auf Ablehnung trifft, ist sie zumindest nicht ideal.

THESE! Das Web 2.0 ist zwar eine Goldmine, aber man kann sich leicht eine blutige Nase holen.

Wie wäre es, wenn die Nutzer die gesuchte Personalisierung selbst besorgen, wenn sie freiwillig über ihre Wünsche, Bedürfnisse und Gewohnheiten Auskunft geben würden? Man versteht, warum das Web 2.0 den Strategen im Werbekrieg als Geschenk des Himmels erscheinen muss. Die Szene der Blogger und der Content-Sharing-Sites zu infiltrieren, deren emotionales Standbein das Vertrauen zwischen den Usern ist und deren Strukturmerkmal in der inhaltlichen Sortierung durch Tags besteht, ist eine Verlockung, die einfach nicht ignoriert werden darf; – einmal abgesehen von den unschätzbaren Nutzerdaten, die so gewonnen werden, und vom interessanten Rückfluss an billig verwertbarem Content. Es gibt viel zu gewinnen im Web 2.0: Das ist der Hintergrund für die enormen Summen, die im Moment für Web-2.0-Unternehmen bezahlt werden.

Können wir unter solchen Bedingungen den Peer-Meinungen trauen? Natürlich nicht. Allerdings haben auch die Werbekreativen ihre Probleme. Die Idee ist naiv, dass im Web 2.0 das Lügen unmöglich wäre: Millionen Augen sehen nichts, wenn sie in die falsche Richtung schauen. So beginnt sich der Mythos von der höheren Qualität der Open-Source-Software (garantiert durch die informelle Peer-to-Peer-Kontrolle) gerade aufzulösen. Selbst namhafte Beiträge zum Linux-Kernel wie Alan Cox warnen explizit davor. Andererseits kann die Kontrollfunktion der neuen Netze böse zuschlagen und eine Infiltrationskampagne auf Web-2.0-Ebene ins Gegenteil verkehren. Die Wahrscheinlichkeit dazu steigt, wenn die Strategen tollpatschig vorgehen oder Firmen in den Ring steigen, die aufgrund früherer Praktiken bereits mit einem angeschlagenen Image zu kämpfen haben. Das verletzte Vertrauen in die gefälschte Authentizität schlägt mit der gleichen Macht zurück, die eigentlich zur Manipulation der Konsumenten benutzt werden sollte.

Bereits liegen erste Erfahrungen mit solchen Backlash-Phänomenen vor. Als Microsoft seine UMPC-Technologie einführen wollte (einen neuen Standard für Tablet-PCs), setzten die Konzernstrategen virale Strategien ein. Zuerst sollten rätselhafte Werbespots im Internet die Erwartungshaltung aufbauen. Dann kam es zu offenbar gesteuerten Indiskretionen bei einer Werbeagentur, die Aussehen und Funktionalität der künftigen Geräte zum Inhalt hatten. Und zur Präsentation der Prototypen auf der CeBIT 06 wurden mehrere «Community»-Websites mit Blogs und

Foren eröffnet, die der Zielgruppe helfen sollten, mit den Entwicklern zu diskutieren.

Der Schuss ging nach hinten los, denn die UMPC-Nutzer in spe waren kritischer als gedacht – und verhöhnten in den Community-Foren UMPC als technischen Testballon ohne Alltagsnutzen. Beim Rollout der ersten Geräte zeigte sich, dass Hersteller wie Samsung tatsächlich grosse technische Probleme hatten. Als dann im Vergleichstest der populären Technologie-Website CNET ein UMPC gegen einen zehn Jahre alten Apple Newton verlor, brach der Hype in sich zusammen. Das Gelächter in der Zielgruppe der urbanen Infonomaden – dem Kern der Web-2.0-Nutzer – war gross. Microsoft machte den Fehler, bei der Entfesselung des Hypes den Gebrauchswert des Gadgets ausser Acht zu lassen. Das rächte sich, als das Wunderding bei Tageslicht betrachtet wurde.

Noch böser war eine Pleite bei Wal-

– und begegneten lauter freundlichen Wal-Mart-Angestellten und hatten auch sonst nur wunderbare Erlebnisse. Als bekannt wurde, dass die Blogger von Edelman bezahlt wurden, war die Pleite perfekt und das ohnehin schon angeschlagene Image von Wal-Mart noch weiter geschädigt.

Diese Beispiele zeigen, dass Blogs eben nicht den «authentischen» und «persönlichen» Journalismus darstellen, wie noch vor kurzem behauptet, sondern dass sie zur erweiterten Kampfzone um Markt- und Meinungsmacht geworden sind. Der Mythos aber lebt weiter und mit ihm die moralischen Massstäbe, die er nährt. So tragen auch ernsthafte Blogger, die sich offen auf die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft einlassen, schnell Blessuren davon.

Einer davon ist Don Dahmann, der sein Blog «Irgendwas ist ja immer» für eine Kampagne von Opel zur Verfügung stellte. Er fuhr einen Wagen vier Wochen

sich, was diese Aktion Opel gebracht haben soll. Im Unterholz des Web 2.0 liegen neben versteckten Ressourcen eben auch eine Menge Tellereisen.

THESE! Unternehmen dürfen sich nicht ohne Nachtsichtgerät in die «Zone» wagen.

Unternehmen und Politiker befinden sich gegenüber dem Web 2.0 in einer ähnlichen Lage wie der «Stalker» in Andrej Tarkowskij gleichnamigem Film (UdSSR 1979). Man hört immer wieder, dass in der «Zone» Dinge von ungeheurem Wert stecken, aber sie zu bergen, erschweren mehrere Dilemmata: Wenn man sich offen in der Zone bewegt, verlieren die Partner, die man dort findet, schnell die Glaubwürdigkeit; damit verschwindet die Basis des Werbeerfolgs. Baut man stattdessen unter eigenem Namen Web-2.0-ähnliche Strukturen auf, hat dies den Geschmack veranstalteter Authentizität. Sympathiepunkte fürs Image bringt das keine, aber die Nebenwirkungen können beträchtlich sein. Und wenn man «under cover» arbeitet, läuft man Gefahr, enttarnt zu werden – und der Backlash des Publikums dürfte am massivsten ausfallen.

Wer sich trotz dieser Dilemmata in die Zone hineinbegeben muss, weil ökonomische Konkurrenzzwänge dies erfordern, dem ist Folgendes zu raten:

> Mit Web-2.0-Strategien einen Hype um eine Ware oder Dienstleistung aufzubauen, deren Qualität nicht überzeugt, ist negativer als gebrochene Werbeversprechen in traditionellen Medien. Schon jenen zu vertrauen, gilt als töricht; aber

DAS WEB 2.0 IST WIE FRÜHER DAS USENET:
LAUT, UNBERECHENBAR UND PRODUZIERT
IN DEN UNPASSENDSTEN MOMENTEN
EINEN HAUFEN MIST.

Mart. Wie die «NZZ» im Oktober 2006 berichtete, hatte die PR-Agentur Edelman ein so genanntes «Flog» (Fake Blog) gesponsert, das für den Konzern Under-Cover-Werbung betrieb. Es beruhte darauf, dass man in den USA über Nacht auf Wal-Mart-Parkplätzen gratis parken kann. Die angeblich unabhängigen Blogger Jim und Laura machten daher eine Caravantour von Filiale zu Filiale

zur Probe, verpflichtete sich, über seine Erfahrungen zu bloggen, und erhielt dafür eine Aufwandsentschädigung. Über die Kommentarfunktion im Blog hatte sich der Testfahrer aber bald mit ellenlangen Diskussionen über seine «verlorene Glaubwürdigkeit» zu befassen. Ironie der Geschichte: Dahmann kam insgesamt zu einem negativen Urteil über das Testfahrzeug. Man fragt

wer sich geprellt sieht, nachdem er noch einmal persönlich Vertrauen investiert hat, ist wütender als der durchschnittliche unzufriedene Konsument. Hier schadet es also nicht, den Schummel- und Hypefaktor tief zu halten.

> Doof sein wird nicht immer bestraft. Aber wenn man in den neuen Netzen erwischt wird, dann ganz kalt. Auch hier gilt: Je verletzt das Vertrauen, desto grösser die Wut. Diese Wut wird noch gesteigert, wenn man juristische Geschütze auffährt, um sie zu unterdrü-

cken. Wer im Web 2.0 den Prozesshansel spielt, gewinnt vielleicht vor Gericht, aber verliert jedes Ansehen. Das kann einem Unternehmen zwar egal sein – aber man sollte es schon wissen.

> Wer glaubt, dass Risikobereitschaft und Mut zur unorthodoxen Investition Erfolge im Web 2.0 garantieren, kann sich auf Überraschungen gefasst machen. Über das Usenet wurde einmal gesagt, es sei wie eine Herde Elefanten – laut, unberechenbar und in den unpassendsten Momenten zur Produktion

einer erstaunlichen Menge von Mist fähig. Das gilt auch für das Web 2.0. Die Bereitschaft mag echt sein – das Risiko ist es auch.

> Die Geschichte des Internets lehrt: Für den Fall, dass das, was wir heute Web 2.0 nennen, komplett juristischer Kontrolle unterworfen werden sollte, steht das Web 3.0 auch schon bereit. <

Anzeige

Augenarzt
in Ohringen?

Die regionale Suchmaschine. local.ch

