

**Dr. Klaus Brandmeyer,**  
Gründungsgesellschafter der  
Brandmeyer-Markenberatung,  
Hamburg.



## Markenführung als Kulturkampf

Ein Abend im ausgehenden 20. Jahrhundert. Die Vorstände des Markenartikelkonzerns hatten einen Filialkettenbesitzer mit seiner Ehefrau zu einem famosen Dinner in ein exzellentes Restaurant eingeladen. Schließlich ging es um einen "Großkunden". Die Kleiderordnung hieß Anzug und Krawatte. Wer sich nicht dran hielt, war der Filialkettenbesitzer. Der erschien in Lederjacke und offenem Hemd, riss Witze und genoss die stilistische Turbulenz, in die er die Abendgesellschaft stürzte. Risikolos für ihn und sein boomendes Geschäft. Die anderen waren es, die aus Angst um ihre Umsätze meinten, den Affront stillschweigend übergehen zu müssen.

Fünzig Jahre zuvor wäre diese Geschichte noch gänzlich undenkbar gewesen. In den Nachkriegsjahren gaben die Fabrikherren den Ton im Konsumgütermarkt an und vor. Ihre Marken hatten sich in vielen Jahrzehnten zuvor einen hervorragenden Ruf und eine überzeugte Kundschaft aufgebaut. Persil, Coca-Cola, Nivea, Alcina, Dr. Oetker, Maggi, Schauma, Odol, Lindt & Sprüngli - um nur einige zu nennen. Ihre Schöpfer waren Erfinder. Sie brachen Regeln und brachten Unglaubliches zustande. Ihre Produkte lösten Probleme, die man bislang für unlösbar hielt (wie zum Beispiel das Wäschewaschen ohne mechanische Beihilfe) und ließen Kategorien entstehen, die es bislang nicht gab (wie zum Beispiel trockene Tütensuppen).

Die Artikel setzten neue Maßstäbe in puncto Qualität und Verlässlichkeit.

Insbesondere in ihrer aufwändigen, grafisch kunstvollen Ausstattung übertrafen die "Markenartikel" die namenlose, meist nur zweckmäßig verpackte Ware der Händler. Die Trademarks warteten mit Medaillen auf, die sie auf Weltausstellungen errungen hatten und durften sich der Anerkennung höchster gesellschaftlicher Kreise rühmen. Es umwehte sie ein Hauch von Internationalität, die von den Händlern als etwas Besondere verkauft wurde. Der Preisabstand war entsprechend. Und selbstverständlich wurde der Endverbraucherpreis vom Fabrikanten festgelegt.

Die Händler, damals noch im besten Sinne Einzelhändler, fühlten sich geschmeichelt, wenn die "Herren der Industrie" sie mit einem Besuch beehrten. Sie bemühten sich, ihr Geschäft mitsamt der Kundschaft als besonders geeignet für "diesen Artikel" herauszustreichen. Denn sie wussten, dass es von diesem Eindruck abhing, ob sie erwählt würden. Um zu einem positiven Abschluss zu kommen, hatten neue Abnehmer auch ihre Bonität auszuweisen: "In opening new accounts, satisfactory references are required, or value of invoice must be precovered" (aus einer 7-sprachigen Preisliste von Wolff & Sohn aus dem Jahre 1903).

Auch beim Umgang mit den Produkten galten strenge Regeln. Nicht nur mussten

sie durch ordentliche Bestellungen stets vorrätig, sondern auch frisch gehalten werden. "Dieses Vertragsgeschäft ist verpflichtet zum fabrikrfrischen Verkauf der Cigaretten der Marke Ernte 23" verkündete ein Schild an der Tür eines Tabakwarenhändlers. Der Handel wurde durch die Markenartikelunternehmen lizenziert, autorisiert, kontrolliert und dadurch in ein Geschäft mit der Markenkundschaft einbezogen, das allen Seiten Nutzen brachte. Die Gestaltungshoheit und Führung der Marken lag gesamthaft eindeutig und quasi naturrechtlich bei ihren Inhabern. Der Umgang mit den "werthen" Handelspartnern war bei aller Dominanz der Hersteller gleichwohl kultiviert und darauf ausgerichtet, aus Ideen und fabrikatorischen Leistungen "einen guten Gewinn zu machen".

So entwickelten sich Abkömmlinge des Bürgertums zu Königen der Konsumwelt. Nicht adlige Abstammung, sondern Erfinder- und Unternehmergeist ließen sie in die obersten Ränge der Gesellschaft aufsteigen. Neben die Familienwappen der Aristokratie traten die Warenzeichen der Henkels, Reemtsmas, Schwarzkopfs und Nestlés. Unter ihren Emblemen schwärmten Repräsentanten aus, errichteten Außenstellen in entfernten Gebieten und verpflichteten Händler als ihre "Statthalter". Die Ausdehnung ihrer Herrschaft wurde nicht durch ererbte Ländereien und in keinem staatlichen Dokument festgelegt. Denn sie war durch eine geistige Macht definiert, die Hans Domizlaff 1936 als "Monopolstellung in der Psyche des Verbrauchers" definierte.

Auch deshalb konnten territoriale und andere materielle Folgen zweier Weltkriege dem Markenartikel und seinen Produzenten nicht den Garaus machen. Zerstörte Fabriken waren schnell wieder aufgebaut. Und schon bald verkündete die Werbung, das Produkt sei in der bekannten Qualität wieder erhältlich. Alte Geschäftsbeziehungen wurden leicht wieder angeknüpft. Händler freuten sich, wieder beliefert zu werden. Die Kunden waren glücklich. Erinnerung und Vertrauen hatten in der Massenseele Tod und Vertreibung überdauert.

Der Glückszustand einer von den Fabrikherren geschaffenen und gelenkten Marktkultur hielt jedoch nicht an. In den dreißiger Jahren bereits hatte ein junger tatkräftiger Schweizer die "Trustherren" der Markenindustrie herausgefordert, für eine "Komprimierung" ihrer Margen gekämpft, die unsinnige Vermehrung von

Marken für gleiche Produkte angeprangert und eine "informierende und aufklärende Werbung" gefordert - Gottlieb Duttweiler. Seine Migros begann mit fahrenden Verkaufsläden, die den täglichen Bedarf zu niedrigen Preisen deckten. Die Unilevers, Nestlés und Geigys dieser Welt zeigten ihm, dem Anwalt der Kleinen Leute, die kalte Schulter. So beschaffte er sich selbst alles von kleinen Schweizer Lieferanten, mit denen er dauerhafte, meist mündliche Verabredungen traf. Industrie und Politik versuchten ihn zu ignorieren, dann zu stoppen, verpassten aber ihr Ziel. Die Bevölkerung hatte Gottlieb Duttweiler bereits zum Volkshelden erklärt.

Die "Bewegung" erkämpft erst nach langen bösen Auseinandersetzungen ihren wichtigsten politischen Sieg: 1967 wird in der Schweiz die vertikale Preisbindung aufgehoben. Für die Migros ist der Weg frei. Eine Gemeinschaft aus Produzenten, Verkäufern, Konsumentenberatern und Kunden mit eindeutiger Frontstellung gegen die etablierte Markenartikelindustrie. Und die Verkaufspreise legt jetzt der Händler fest. Der stärkste Hebel gegen die "Supermacht Industrie" ist gefunden. In Deutschland wird er sechs Jahre später mit dem Verbot der Preisbindung der Zweiten Hand freigeschaltet. Der Gesetzgeber sichert die umstürzende Regelung noch im selben Jahr durch das Diskriminierungsverbot ab: Bekannte Marken dürfen einzelne Händler nicht von der Belieferung ausschließen; und schon gar nicht wegen eigenwillig gestalteter Verkaufspreise. Die Volksvertretungen schlagen sich auf die Seite der Verbraucher - und der Händler. Auch die EU-Gesetzgebung. Sie fördert niedrige Preise nach Kräften und sucht jede Disziplinierung des Handels seitens der Hersteller zu unterbinden. Nicht mehr der Markenhersteller, sondern der niedrigpreisige Händler gilt nunmehr als "Treuhand des Konsumenten". Es dauert nicht mehr lange, bis die Händler ihren neuen Spielraum strategisch zu nutzen beginnen. Den Repräsentanten der Industrie weht bei ihren Besuchen ein neuer Wind entgegen. Sie können das letzte Ende der Wertschöpfungskette, die Schnittstelle zum Portemonnaie ihrer Kunden, nicht mehr souverän managen. Der "empfohlene Verkaufspreis" für Markenartikel wird als Hilfsgröße eingeführt. Wie niemals zuvor sind die Hersteller auf die Händler angewiesen, die jetzt betont häufig "Partner" genannt werden. Man begegnet sich in den Einkaufsgesprächen zunehmend auf gleicher Augenhöhe.

Doch dieser noch immer freundliche und korrekte Umgang erweist sich als bloßer Übergang. Denn die Händler entdecken jetzt das Instrument der größeren Einkaufsmenge. Sie schließen sich zusammen oder gründen Filialen, um mit der Industrie über immer größere Stückzahlen verhandeln zu können. Ihnen werden die ersten Mengenrabatte gewährt und schließlich erliegen die meisten Markenartikler der Faszination der großen Zahl. Ihre Betriebswirte springen ihnen noch mit der "Economy of Scale" bei. Als es wegen der fortschreitenden Konzentration auf der Handelsseite schließlich darum geht, in einem einzigen Verkaufsgespräch existentielle Mengen abzusichern, fallen alle Schamgrenzen. Valuten bis zu zehn Monaten, Rabatte und Konditionen werden eingeräumt, die von Gesetzes wegen nicht gewährt werden dürften. Da aber niemand über den Missbrauch von Marktmacht bei den Großeinkäufern spricht und für Beschwerden beim Kartellamt kein Zeuge mehr auf Lieferantenseite beizubringen ist, ist eine Omerta ganz eigener Art entstanden. (Gerade ist ein Kartellamts-Vorstoß in Österreich mangels Zeugen ins Leere gelaufen.)

Das veränderte, sich stabilisierende Verhältnis zwischen Marken und Händlern schlug sich nicht nur in immer größeren finanziellen Zugeständnissen der Hersteller nieder. Fast noch schlimmer war der Kulturschock im Umgang miteinander. Als wollten sich die Händler für jahrzehntelange Domestizierung rächen, legten sie nun ein betont ruppiges Verhalten an den Tag. Wenn der Vertreter kam, ließ man ihn demonstrativ warten, nahm die Füße nicht mehr vom Tisch, schaute kaum von seiner Arbeit auf und übte sich in psychologischer Kriegsführung. Die vornehmen Repräsentanten der Marken traf der Stilwandel gänzlich unvorbereitet. Kamen Vertreter in den Supermarkt, wurden sie gezwungen, die Umkartons ihrer eigenen Produkte aufzuschneiden, Regale zu füllen und abzuwischen. Schon bald trat die beabsichtigte Wirkung ein: Die Herren kamen nicht mehr im Anzug, sondern angezogen für niedere Arbeit, im Pullover und Schuhen mit Krepptsohlen. Die Liste der entwürdigenden Maßnahmen wurde immer länger. Sie reicht bis hin zum Einkäufer, der sich so dumm stellt, dass man ihn mit keinem Argument der Welt mehr erreichen kann; und zur Rufsäule im Warteraum einer Einkaufszentrale, deren Mikrophon so niedrig angebracht ist, dass die Industrie-Repräsentanten (in diesen Fällen Ge-

schäftsführer und Vorstände) sich beim Anmelden extra tief bücken müssen.

Ernüchert zog die Markenartikelindustrie ihre Konsequenzen und entwickelte neue Strategien der Zusammenarbeit. Die Vertreter, die Super- und andere Märkte besuchten, wurden abgeschafft. Das so genannte Streckengeschäft kam zum Erliegen. Die Vertriebsvorstände schlugen zwei Fliegen mit einer Klappe: Ihren Leuten wurden weitere Erniedrigungen erspart und zugleich konnten sie den Personalabbau intern als Rationalisierungsmaßnahme ausweisen. Seitdem sind allerdings die Markenprodukte nahezu schutzlos den Regalbestückungsanweisungen von Zentralen und der Willkür von Marktleitern ausgeliefert. Nicht mehr nur der Preis, auch die Präsentation ist außer Kontrolle.

Die Markenartikel-Hersteller schufen sich ein neues Instrument, um ihre Interessen gegenüber dem Handel zu vertreten - den Key Account-Manager. Die "Großkunden" lockten mit einer Offerte, die man glaubte nicht ausschlagen zu dürfen - dem Jahresgespräch. Es ist inzwischen der Termin, um den sich alles dreht, und in dem es auch um alles geht. Nur haben sich inzwischen die Verhältnisse verkehrt: Der Einkäufer des Handels mutiert im Jahresgespräch zum Verkäufer, indem er seine Regalplätze und Aktionsräume anbietet. Der Vertrieb, der sich ohnehin nicht mehr Verkauf nennt, mutiert seinerseits zum Einkäufer dieser Regal- und Aktionsflächen. Die Verhandlung dreht sich um die Frage, was ein Hersteller für diese "Händlerleistungen" zu zahlen bereit ist. Nennt er einen zu niedrigen Betrag, kann es schon mal vorkommen, dass der Händler sich persönlich beleidigt fühlt und das Gespräch abbricht. Irgendwann einigt man sich dann doch; in der Regel zu Lasten des Herstellers. Der Vertrieb drängt mehr und mehr darauf, "kundenorientiert" zu arbeiten und lenkt unter diesem Euphemismus die Händlerforderungen in das eigene Unternehmen. Die runden Geburtstage von Zentraleinkäufern geraten zu nicht endenden Defilées. Der Handel fühlt sich in dieser Rolle des Kunden durchaus wohl, selbst wenn er notorisch zetert und immer noch höhere Vergütungen für seine Aktivitäten verlangt. Schließlich brauche er das Geld auch für die Preiskriege, die überall angezettelt würden.

Unbefriedigend bleibt selbst für ganz große Handelskonzerne die Vorstellung, dass sie irgendwelche Marken führen müssen, weil diese in den Augen der

Kundschaft unaustauschbar sind. Der strategische Hebel, den man zur Lösung dieses Problems einsetzt, besteht zu einem aus reiner Psychologie: indem man nämlich den Markenartiklern ständig erzählt, man könne auf ihre Produkte problemlos verzichten, es gäbe genügend andere genauso gute, und Kunden würden für keine noch so schöne Marke einen nächsten Laden aufsuchen. Derartige Vorhaltungen zeigen Wirkung mitunter bis ins Produktmanagement hinein, wo zu Beginn eines Briefinggesprächs ohne zu zögern die "Austauschbarkeit" des eigenen Angebots festgestellt wird. Über eine oder sogar zwei unaustauschbare Muss-Marken zu verfügen, bleibt gleichwohl das Ziel vieler Hersteller. Das wird sogar von Händlern begrüßt. Der Einkaufsvorstand der Metro fasste es einmal so: Die A-Marken, die Oberklasse, werden wir immer von Markenherstellern beziehen. Bei allen anderen Klassen - B, C, D etc. - ist es nur eine Frage der Zeit oder unseres Willens, dass wir das auf bereinigter Basis selbst machen.

Der mehr materielle strategische Hebel, um die herbeiphantasierte Austauschbarkeit Wirklichkeit werden zu lassen, wurde mit den Handelsmarkenprodukten gefunden. Leistungsfähige Lieferanten, darunter immer mehr Markenhersteller, stehen seit langem Schlange. Ihre Produktionskapazitäten wollen ausgelastet sein. De facto kommen damit immer mehr identische Produkte unter verschiedenen Namen in den Handel. Austauschbarkeit pur. Der Vorstandsvorsitzende der österreichischen Spar nutzte dies für einen besonders provozierenden Coup: Per TV-Kampagne erklärte er den Zuschauern, dass bei einigen Produktkategorien das Handels- und das Markenprodukt durch nichts anderes mehr unterschieden seien als durch den Preis. Der österreichische Markenverband, bei der ersten Attacke dieser Art noch wie gelähmt, hat inzwischen reagiert und das Gebot der Rezepturspreizung eingeführt: Wer identische Produkte unter verschiedenen Namen in Verkehr bringt, kann nicht Mitglied sein. Beim deutschen Markenverband hat es nach heftigen internen Auseinandersetzungen nur zu einer weichen Vorgabe gereicht: "Dem Selbstverständnis des Markenverbandes entspricht es, Markenartikel im Vergleich zu anderen, sogenannten Private Labels ausschließlich in differenzierter Qualität und differenzierter Ausstattung anzubieten" (Präambel zur Satzung des Markenverbandes vom 30. Juni 2004).

Das Wettrüsten kennt kein Ende, zumindest kein glückliches. Die Markenartikler

beantworten die Strategie der weltweiten Handelskonzentration mit der sogenannten Konsolidierung ihrer Branchen, mit dem Aufkauf von Marken, also ihrerseits mit Größe. Milliarden schwere breit angelegte Markenportfolios, wie sie beispielsweise Procter & Gamble durch den Zukauf von Gillette geschaffen hat, sollen die Position gegenüber dem Handel stärken. Man könne besser verhandeln, so lautet die Begründung, wenn man größere Teile des Marktes und des Händlersortiments abdecke. Dann ginge es auf Seiten des Händlers auch um viel. Die piffigen Gegner haben aber nach Art des Hase und Igel-Rennens auch darauf schon eine Antwort gefunden. Sie vergrößern die Spannweite ihrer Sortimente ständig, damit selbst der größte Lieferant wieder nur einen winzigen Anteil an ihrem Gesamtangebot hat. Sie wollen nie wieder in jene Abhängigkeit geraten, die man sie in den ersten Jahrzehnten des Markenartikels hat spüren lassen. Die Großkunden fühlen sich als die neuen Könige und wollen auch in Zukunft so behandelt werden und handeln dürfen.

Dass in solchen Konstellationen ein David gegen einen Goliath noch eine Chance habe, mag von den kriegführenden Parteien keine mehr glauben. Doch plötzlich steht einer auf, der sich verraten und verkauft fühlt von einem der neuen Allmächtigen, und er wehrt sich. Der kleine Backwarenhersteller Peijnenburg in Holland versorgt seit langem den Handelsgiganten Albert Heijn mit Markenware und zugleich mit Handelsware. Mit ihm macht er ein Viertel seines Umsatzes. Doch seit neuestem beliefert er ihn nicht mehr mit seinem allseits beliebten Frühstücksgebäck. Und trägt allen Gesetzen zum Trotz vor, Albert Heijn mache mit Kampfpreisen das Produkt und damit die kleine Firma kaputt. King Albert zieht siegesicher vor Gericht, um die weitere Belieferung zu erzwingen. Und wird am 10. Februar dieses Jahres abgewiesen. Die Urteilsbegründung gibt Hoffnung: Der Hersteller habe überzeugend darlegen können, dass die Preispolitik des Händlers für sein Unternehmen den Tod bedeute. Ein solch wichtiger Grund könne das Diskriminierungsverbot und das Verbot der vertikalen Preisbindung aushebeln. Die Handelsmanager stehen bliamiert und geschockt da. Anfechten aber werden sie das Urteil nicht und ließen die Medien sogleich wissen: "Albert Heijn befürchtet nicht, dass unser Verzicht auf Berufung weitere Hersteller zu einem Lieferstopp animieren wird". Sollte der "kleine" Peijnenburg nicht Schule machen?