

**KLAUS BRANDMEYER** analysiert den Weg des Handels zur Retail Brand

## „Marken sind lebende Systeme“

**Lebensmittel Zeitung:** Macht der Lebensmittelhandel genug, um sich selbst als Marke zu positionieren?

**Klaus Brandmeyer:** Lassen Sie mich das folgendermaßen sagen: Wäre der deutsche LEH genauso kompetent und konsequent wie englische Retailer, würde er mehr aus sich machen.

**LZ:** Wie meinen Sie das?

**Brandmeyer:** Andere europäische Händler sind in puncto Marke doppelt weiter – was die Profilierung ihrer Eigenmarkenartikel angeht und auch als differenzierte Einkaufsstätte. Die atmosphärische Differenz zum Discount zum Beispiel eines Tesco in England oder eines Albert Heijn in Holland ist wesentlich größer als bei uns. **LZ:** Dort ist der Discount eben nicht so stark...

**Brandmeyer:** ...aber nur, weil die ihn rechtzeitig ausgebreit haben. Die haben zusätzlich zum normalen Sortiment Discount-Produkte in ihre eigenen Läden gebracht und gesagt: Das, was Sie beim Discount kriegen, das kriegen Sie bei uns auch. Die Tesco-Devisen heißt ja: Wir dürfen dem Kunden keinen Grund geben, woanders hinzugehen.

**LZ:** Wann wird ein deutscher Händler zu einer ähnlich starken Marke wie Tesco?

**Brandmeyer:** Eine Retail-Brand wird er, wenn er einen Markennamen hat, der als solcher funktioniert und der im Sinne eines Corporate Designs an allen Outlets selbstständig reproduziert wird. Zudem muss eine Handelskette ein eigenes Erfolgsmuster haben: Welche Lage, welche Nachbarn, wie wird die Ware präsentiert? Wieviel Bedienungsanteil hat man? Welche Art von Mitarbeitern? Wie werden Kunden behandelt? Einheitlich sollte auch der Stil der Innenarchitektur sein: Garage oder Feinkost? Gibt es eigene Verkaufsmöbel oder nur die übliche Standardeinrichtung, bei der der Kunde gar nicht weiß, in welchem Laden er sich befindet? Nehmen Sie zum Beispiel Ikea:



Foto: Brandmeyer Markenberatung

„80 Prozent gleich, 20 Prozent individuell“

Da gucken Sie sich um und wissen, dass Sie bei Ikea sind.

**LZ:** Diese Kriterien erfüllt doch kein einziger Lebensmittelhändler, selbst Aldi nicht!

**Brandmeyer:** Doch, wenn man bei Aldi drin ist, merkt man: Ich bin bei Aldi. Da herrscht die Ästhetik der reinen Vernunft. Man findet die Ware immer, denn sie ist immer an der gleichen Stelle. Immer die gleichen Namen der Produkte, immer der gleiche Preis. Außerdem: Aldi hat eine ganz eigene Art zu werben und macht dies sehr lange schon: „Aldi informiert“. Inzwischen allerdings optisch und textlich weniger eigenständig als früher.

**LZ:** Sie finden diese Werbung nicht altbacken?

Wenigregal in dunklem Holz oder hat mal eine nette Probieraktion laufen. Durch diese Individualität entsteht auf der Kundenseite eine Bindung zum Händler.

**LZ:** Aber steht die Individualität vieler einzelner Händler einem einheitlichen Marken-Auftritt nicht im Wege?

**Brandmeyer:** Nein. Das Evolutionsprinzip der Marke heißt „selbstähnlich“ – selbstähnlich reproduzieren und nicht identisch. Marken sind lebende Systeme. Und selbstähnlich heißt: zu 80 Prozent gleich und zu 20 Prozent individuell. Diesen Spielraum kann man nutzen, um durch Besonderheit die Zuneigung seiner Kunden zu gewinnen. Das ist nur bei Aldi ein bisschen anders, denn da ist die Lieb-

losigkeit Programm.

**LZ:** Wenn 20 Prozent Individualität förderlich sind: Woraus müssen die 80 Prozent Gleichheit bestehen?

**Brandmeyer:** Wie schon angedeutet: Es muss ein einheitliches Kernsortiment geboten werden. Auch Corporate Fashion ist ein Thema, also einheitliche Markenkleidung. Zum großen Teil einheitliche Möblierung. Das kann sogar die Platzierung des Sortiments betreffen. Und trotzdem ist Platz für Individualität.

**LZ:** Viele Edeka-Händler setzen aber vor allem auf Individualität. Es scheint, die Selbstständigen wollen von 80 Prozent Gleichheit nichts wissen.

**Brandmeyer:** Der selbstständige Kaufmann ist bei Edeka aber gerade auch Teil der Positionierung. Da ist dann ein anderes Verhältnis als 80 zu 20 sinnvoll, meinetwegen 60 zu 40.

**LZ:** Wenn Individualität Strategie ist, sollte doch aber auch bei Selbstständigen wenigstens der Name Edeka auf jedem Ladenlokal stehen, oder?

**Brandmeyer:** Ja, das ist das Mindeste. Anders kann man sich auch schlecht werblich melden. Ansonsten gehörte man ja nur einem Einkaufsring an.

**LZ:** Trotzdem bestehen viele selbstständige Edeka- und Rewe-Händler darauf, unter eigenständigen Namen zu firmieren. Sie sagen: Der Kunde kauft sowieso immer nur in seiner Region ein. Für einen Flensburger sei es deswegen unerheblich, ob der Edeka-Händler in Nürnberg ähnlich aussieht oder gleich heißt. Der Kunde kauft das gar nicht mit.

**Brandmeyer:** Komischerweise teilt sich das der Community aber doch mit, ob Läden von einheitlicher Gestalt sind oder nicht. Das zeigen uns alle starken Marken, die auf Selbstähnlichkeit aus sind. Ob das Hennes & Mauritz ist oder Peek & Cloppenburg oder Ikea. Wie sich das mittel, kann ich Ihnen auch noch nicht sagen, denn der Bereich der C2C-Kommunikation ist bis heute unerforscht.

Klar ist nur: Es gibt eine Art der Verständigung.

**LZ:** In den bundesweiten Kampagnen stellt Edeka nur allgemein gültige Werte wie Frische, Service, Freundlichkeit, Qualität in den Mittelpunkt, also soft Facts. Unmöglich sind dort aber harte Fakten wie: „Dieses Produkt kostet soundso viel“, denn die Selbstständigen können ja ihre Preise selber gestalten.

**Brandmeyer:** Richtig. An diesen Stellen können Edeka und Rewe nicht normieren. Bei den Selbstständigen-Organisationen muss es andere Dinge geben, mit denen man faktisch auftritt, zum Beispiel: „Bei uns finden Sie keine Ware, die in drei oder vier Tagen abläuft“ oder „bei Rewe gibt es immer frisch gepressten Orangensaft“. Einzelne Fakten – davon muss es gar nicht viele geben, sie müssen nur strategisch wichtig sein – bilden die so genannten Pieces of Conversation, die jede Marke braucht und mit deren Hilfe sich die Community letztlich auch verständigt.

**LZ:** Trotzdem: Haben es Organisationen mit Selbstständigen schwerer, eine Marke zu werden als zentral gesteuerte?

**Brandmeyer:** Ja, natürlich. Aber wenn beide Seiten vernünftig agieren, also Zentrale und Selbstständige, könnten sie bestimmt fantastische Eindrücke erzeugen.

**LZ:** Selbst wenn sich Händler als „Edeka-Händler“ bezeichnen, ist die Gestaltung der Schrift oft immer noch sehr unterschiedlich. Kann man das im Sinne der Individualität durchgehen lassen?

**Brandmeyer:** Nein, da gibt es kein Vertun. In der Gestaltung muss die Schrift identisch sein. Die Selbstähnlichkeit kann dann in anderen Bereichen, jenseits des Schriftzugs, gelebt werden. ■

Das Gespräch mit Prof. Dr. Klaus Brandmeyer führte LZ-Redakteur Jörn Poppelbaum.

## Der Markenmanager

Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Frage, „wie eine Marke zur nachhaltigen Wertschöpfung, zur Bildung von Kundenschaft und zum Verkauf der Unternehmensleistungen beitragen kann“, heißt es auf der Homepage der vor drei Jahren gegründeten Brandmeyer Markenberatung. Diese Frage beschäftigt den Namensgeber der Hamburger Gesellschaft seit knapp 25 Jahren – und zwar in verschiedenen Funktionen. So war der promovierte Sprach- und Literaturwissenschaftler Klaus Brandmeyer unter anderem Geschäftsführer der Werbeagenturen BBDO und Publicis und 1994 Mitbegründer des Instituts für Markentechnik in Genf. Bis heute nimmt der 67-Jährige auch Lehraufträge an Hochschulen wahr, etwa in Potsdam, zuvor in Berlin, Wien und Innsbruck. Brandmeyer ist zudem Autor des Jahrbuches Markentechnik, das als Standardwerk der Markenführung gilt. Eines von Brandmeyers jüngeren Projekten aus der Konsumgüterindustrie ist die Neupositionierung des Haarwassers und Shampoos Alpecin.