Hermann H. Wala

Meine Marke

Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar
und langfristig erfolgreich macht

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Meine Marke« (ISBN 978-3-86881-305-0)
2011 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Teil I:

Markenwelt im Wandel

»Ich habe kein Marketing gemacht.
Ich habe immer nur meine Kunden geliebt.«

Zino Davidoff

1 Die netten Schleckers von nebenan oder: Marken gestern, Marken heute

Zeitungsleser rieben sich Ende 2010 verwundert die Augen: Die *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* widmete den »netten Schleckers von nebenan« ein ganze Seite. Anstelle der gewohnten Fotos übervoller Schlecker-Schaufenster oder des immergleichen Archivbildes von Anton Schlecker blickten ihnen zwei freundliche junge Menschen im dezenten Businessdress entgegen, abgelichtet im milden Herbstlicht. Es handelte sich um die Kinder des Firmengründers, Lars und Meike. »Schlecker« und »nett«? In den letzten Jahren war die Drogeriekette immer für Negativschlagzeilen gut. Mal ging es um die Bespitzelung von Mitarbeitern, mal um Dumpinglöhne, mal um Auseinandersetzungen mit der Gewerkschaft Verdi, mal um die Praxis, ehemalige Mitarbeiter über eine hauseigene Zeitarbeitsfirma zu schlechteren Konditionen wieder anzustellen. Bei Schlecker einzukaufen sei in manchen Kreisen so verwerflich »wie Eier aus Käfighaltung zu kaufen« oder »Atomstrom gut zu finden«, spottete die *Frankfurter Allgemeine*.¹²

Dabei gelang Anton Schlecker in den Siebziger- und Achtzigerjahren eine beispiellose Erfolgsgeschichte. Nach dem Fall der Preisbindung im Handel eröffnete er 1975 seinen ersten Drogeriemarkt, 1977 waren es schon 100 Filialen, 1984 1.000, 2007 schließlich europaweit über 14.000. Schön waren die engen Schlecker-Läden nicht, aber sie lagen oft in Laufnähe und galten als billig. Doch auf dem Höhepunkt der Expansion ging es bereits bergab. Während Mitbewerber wie Dm und Rossmann stetig wuchsen, ging der Schlecker-Umsatz Jahr für Jahr zurück. 2008 betrug das Minus 5 Prozent, 2010 waren es, auch infolge von Filialschließungen, schon 10 Prozent. Das Ma-

nager Magazin sprach bereits vom »Verfall des Drogeriefilialisten« und spekulierte Anfang 2011 darüber, ob eine Wende noch möglich sei.¹³

Warum »günstig und gut erreichbar« nicht mehr genügt

Schlecker ist auch ein Lehrstück darüber, wie sich die Märkte gewandelt haben und worauf Kunden heute Wert legen. Natürlich macht Schlecker auch die wachsende Konkurrenz zu schaffen, doch der Kern des Problems liegt woanders: Es machte immer weniger Spaß, bei Schlecker einzukaufen. Und selbst der durchschnittlich informierte Zeitungsleser hat inzwischen häufig eine Negativhaltung zum Unternehmen, die im schlimmsten Fall lautet: Wer bei Schlecker kauft, unterstützt einen Ausbeuter! Bei einer Umfrage im Juli 2009 sagten nur 25 Prozent der Befragten, das Image des Drogeriemarktes sei »sehr gut« oder »gut«. 46 Prozent attestierten Schlecker ein »schlechtes« oder »sehr schlechtes« Ansehen. Über den Mitbewerber Dm sagte das nur ein Prozent, während ihm fast vier Fünftel (79 Prozent) ein gutes oder sehr gutes Image zusprachen.

Während Anton Schlecker Schlagzeilen macht wie »Zeitarbeitsbranche beunruhigt: Schlecker rückt uns in ein schlechtes Licht«, »Schlecker zahlt keine Überstunden aus« oder »Reue hat Schlecker nie gezeigt«¹⁴, profiliert sich Dm-Gründer Götz Werner mit Büchern wie *Grundeinkommen für alle* (2007) oder *1.000 Euro für jeden. Freiheit, Gleichheit, Grundeinkommen* (2010) als sozialer Vordenker. Während Anton Schlecker die Öffentlichkeit scheut und allenfalls der Regionalzeitung *Ulmer Südwestpresse* gelegentlich ein Interview gewährte, füllt Götz Werner mit seiner Idee vom gesicherten Grundeinkommen die Vortragssäle quer durch die Republik.

Ein Blick in die Dm-Historie zeigt: Soziales Engagement zieht sich wie ein roter Faden durch die publizierte Unternehmensgeschichte. Man spendet Millionen für soziale Einrichtungen, sammelt für Flutopfer und Aidskranke, ruft Theaterworkshops für Auszubildende

ins Leben (»Abenteuer Kultur«), fördert Grundschul Kinder beim Musizieren (»ZukunftsMusiker«). Während Schleckers Dauerfehde mit den Gewerkschaften jahrelang durch die Medien ging, gab man bei Dm Mitarbeitern Gestaltungsfreiräume und setzte auf Motivation durch Förderung. Mitarbeiter- und Kundenorientierung gehen in der Außendarstellung des Mitbewerbers Hand in Hand; die Dm-Filialen sind großzügig und hell gestaltet, der Kundenservice wurde ebenso prämiert (»Efficient Consumer Response Award«, 2006) wie die Konzepte für innovative Weiterbildung (2003) oder Nachhaltigkeit (2009). Dazu vermeldete man nahezu jährlich im Rahmen einer Ausbildungsinitiative Lehrstellenrekorde.¹⁵ Die Botschaft, die deutlich zwischen den Zeilen zu lesen ist: Dm engagiert sich für Kunden, für Mitarbeiter, für unser aller Zukunft.

Zwei Unternehmen, zwei Welten. Dm wirkt wie ein sympathisches Unternehmen zum Anfassen, Schlecker (noch) wie ein seelenloser Discounter. Doch das soll sich ändern, bei Schlecker soll alles anders werden. Dazu gehört eine Öffnung »nach außen wie innen«, so Schlecker-Sohn Lars im Interview mit dem *Manager Magazin* Ende 2010, das den angestrebten Imagewechsel medial einleitete.¹⁶ Unter »Wir sind Schlecker« kündigt das Unternehmen im Internet mit »Fit for Future« das größte Investitionsprogramm der Geschichte mit einem Volumen von 230 Millionen an. Nicht nur die Läden sollen freundlicher gestaltet werden: »Auch in der Kommunikation gehen wir neue Wege, indem wir mehr Offenheit und direkteren Dialog suchen – mit unseren Kunden ebenso wie mit der Öffentlichkeit und nicht zuletzt auch mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.« Schlecker will sich ausdrücklich als »guter Nachbar« positionieren, die Maxime lautet »freundlicher, heller, sympathischer, einheitlicher«.¹⁷ Gleich drei Unternehmensberatungen begleiten diesen Imagewandel, der dem Filialisten ein menschlicheres Gesicht verleihen soll – im übertragenen wie im Wortsinne, mit der Positionierung der »netten« Nachfolger in der Öffentlichkeit. Wer im Internet unter »Über uns« die neue Imagebroschüre abrufen will, dem lächelt die ganze Schlecker-Familie entgegen. Aufmacher: »Ein starkes Team. Lars, Anton, Christa und Meike Schlecker – das Familien-

unternehmen im Dialog«. ¹⁸ Selbst dem blauen Schlecker-Schriftzug werden die Ecken und Kanten ausgetrieben. Bleibt die Frage, ob die Kunden dem »Drogeriekönig« den Wandel vom Saulus zum Paulus abnehmen.

Vom Warenzeichen zum »Sinnstifter«: die Marke

Zeit für eine erste Zwischenbilanz. Was Schlecker und Dm zu Lehrstücken macht, ist, dass sich hier eine Verschiebung im Käuferverhalten beispielhaft abzeichnet. Im Modell des Homo oeconomicus ist der Kunde ein Nutzenmaximierer, der seine Bedürfnisse unter rein rationalen Gesichtspunkten optimal befriedigt. Zumindest in den westlichen Industriestaaten war die Wirklichkeit nie weiter von diesem simplifizierenden Holzschnitt entfernt als heute. Was Kunden an Dm neben Sortiment und Warenpräsentation schätzen, ist vermutlich ...

- die freundliche Einkaufsatmosphäre,
- das mitarbeiterfreundliche Credo,
- das Bekenntnis zur gesamtgesellschaftlichen Verantwortung (und sichtbare Beweise dafür),
- die Stimmigkeit von »innen« und »außen«,
- die Identifikationsmöglichkeit durch einen charismatischen Unternehmenslenker,
- die eindeutige Abgrenzung von Wettbewerbern mit einer Kultur nüchterner Kostenoptimierung.

Wie deutlich sich Dm als »anders« positioniert, illustriert ein Interview mit Götz Werner-Nachfolger Erich Harsch Anfang 2011. Dieser wendet sich gegen das Image vom »Kuschelkonzern«, betont aber: »Wir wollen keine Anweisungssklaven durch die Gegend scheuchen.« Harsch setzt noch eins drauf und legt scheinbar die Axt

an die Wurzeln der Marktwirtschaft: »Wer die Gewinnmaximierung als Ziel preist, stellt seinen Eigennutzen über den Kundennutzen.« Dm ist schon da, wo Schlecker noch hin will: Man präsentiert sich als der gute Freund des Kunden, dem vertrauensvolle Beziehungen wichtiger sind als schnöder Gewinn: »Viele Menschen fragen: Wann kommt ihr zu uns? Unsere Beziehung auch zu potenziellen Kunden entwickelt sich erfreulich«, sagt der Geschäftsführer und, im Hinblick auf soziale Initiativen, »Kunden zeigen uns dafür ihre Wertschätzung.«

Das Magazin *Absatzwirtschaft* prognostiziert, dass Dm den Marktführer Schlecker in naher Zukunft ablösen wird und zitiert in diesem Zusammenhang das Selbstverständnis des Noch-Zweiten, als »Unternehmen, dessen Erfolg auf ganzheitlichem unternehmerischen und sozialen Denken beruht«. ¹⁹ Dm als Dienstleistungsmarke lebt von Werten, von einem positiven (oder erfolgreich kommunizierten) Geist, mit dem Kunden sich identifizieren können, wenn er dem eigenen Wertesystem entspricht. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, bei Dm einzukaufen: Wer das tut, befriedigt nicht nur Konsumbedürfnisse, sondern sorgt dafür, dass die Welt ein bisschen besser und freundlicher wird. Und weil darüber hinaus die Preise stimmen, ist das auch für Menschen möglich, die um Fair-Trade-Kaffee aus Kostengründen einen Bogen machen.

Dm als moderne Unternehmensmarke weist also weit über die klassischen Aufgaben eines Dienstleisters hinaus und knüpft dadurch erfolgreich ein ideelles Band zu seinen Kunden. Dm ist eine WIR-MARKE. Darin schlägt sich ein Markenverständnis nieder, das weit von den Anfängen der Marke im 19. Jahrhundert entfernt ist. Werfen wir einen kurzen Blick zurück.

Die Anfänge: Die Marke als Herkunftsnachweis

Das Herkunftswörterbuch belehrt uns, »Marke« komme vom französischen Begriff *marque*, dem auf einer Ware angebrachten Zeichen oder Kennzeichen; das germanische Wort *marka* – »Zeichen«, auch

»Grenzzeichen« – spiele ebenfalls mit hinein. Damit korrespondiert die ursprüngliche Funktion der Marke als Herkunftsnachweis, die sich im deutschen Begriff »Warenzeichen« lange erhalten hat. Im Zuge der Industrialisierung wurde es erforderlich, die in immer größeren Stückzahlen produzierten Waren zu kennzeichnen und als Hersteller mit ihrem Ursprung auch ihre Qualität zu beglaubigen. Das Englische geht mit der Ableitung von *brand* aus dem Brandzeichen für Tiere einen ähnlichen Weg. Laut Kelava/Scheschonka dominiert dieses »aufgabenorientierte« Markenverständnis vom Beginn der Massenproduktion Mitte des 19. Jahrhunderts bis etwa 1900.²⁰

Verkäufermärkte: Die Marke als Merkmalsbündel

Bis in die Sechzigerjahre des letzten Jahrhunderts deckte die Wirtschaft den wachsenden Bedarf breiter Käuferschichten, man agierte größtenteils auf Verkäufermärkten. Markenartikel boten den Verbrauchern Orientierung, wurden durch Werbung bekannt gemacht und sorgten durch gleichbleibende Optik, Design und Verpackung für Wiedererkennungseffekte. Eine »Marke« signalisierte Qualität und war definiert durch stabile Produkteigenschaften: Ritter Sport war »Quadratisch. Praktisch. Gut.«; Dash wusch »so weiß, weißer geht's nicht« (beide Slogans wurden 1964 kreiert). Der Verbraucher war das passive Ziel von Werbebotschaften, die Angebotsmerkmale in seinem Gedächtnis verankern sollten. Wie gering seine Einflussmöglichkeiten in einem Verkäufermarkt waren, verdeutlicht ein Bonmot Henry Fords zu Beginn dieser Ära. Ford beschied seinen Kunden, das begehrte »Model T« sei für sie in jeder Farbe zu haben – solange es schwarz sei.

Käufermärkte: Die Marke als Vorstellungsbild des Kunden (Image)

Ab Mitte der Sechzigerjahre sorgte eine zunehmende Produktvielfalt für eine Verschärfung des Wettbewerbs. Die Aufbaujahre der