

ZUR PERSON

Kenner der
Markenwelten

Professor Dr. Klaus Brandmeyer gilt als Autorität in Sachen Markenführung und Markenwerbung. Kunden profitieren von seinen Ideen und seiner Beratungserfahrung quer durch alle Branchen. Er ist Spiritus Rector der Brandmeyer Markenberatung in Hamburg, einer der ersten Adressen für Markenstrategie im deutschsprachigen Raum. Bekannt ist Brandmeyer auch durch seine Bücher zum Thema Marke und regelmäßige Stellungnahmen in den wichtigen Fachmedien. Gast- und Honorarprofessuren führten ihn nach Berlin, Innsbruck, Wien und Potsdam.



FOTO: BRANDMEYER MARKENBERATUNG

„Den Kriegsfall einkalkulieren“

Markenpapst Professor Dr. Klaus Brandmeyer über die Chancen und Risiken für Markenartikel-Hersteller, im Discount und speziell bei Aldi präsent zu sein.

Herr Professor Brandmeyer, es sieht so aus, als wolle Aldi Nord ein ehernes Gesetz brechen und stärker auf Top-Markenartikel der Industrie setzen. Mit Ferrero wurde ein starkes Ausrufezeichen gesetzt. Wem hilft das mehr: Aldi oder der Herstellermarke?

Das kann beiden Seiten helfen. Aldi kann sein Sortiment dadurch stärker auf Verbraucherverwünsche ausrichten. Heute nur auf die eigenen Label zu setzen, haftet etwas Sonderliches an. Discounter bleiben ohne Marken billige Parallelgesellschaften. Die Menschen vertrauen bestimmten Marken und freuen sich, wenn sie die auch beim Discounter finden.

Und die Industrie?

Die Hersteller können dadurch ihre Distribution erheblich ausbauen. Am Ende könnte sich aber die Frage stellen, ob der Vorteil nicht sehr teuer erkaufte wird.

Ist die Listung bei Aldi der Ritterschlag für Markenhersteller?

Eine Marke, die dieser Discounter haben will, darf sich stark fühlen. Da gerade Aldi besonders wählerisch ist, könnte sich der eine oder andere Hersteller bei einer Listung schon gebauchpinselt fühlen. In den Augen des Konsumenten spielt das aber keine Rolle. In solchen Kategorien denkt er nicht.

Ist es eine Götterdämmerung, wenn Aldi auf Top-Marken der Industrie setzen muss, um attraktiver zu werden und neue Kunden anzusprechen?

Das glaube ich nicht. Aldi ist bei diesem Spiel am wenigsten gefährdet,

wenngleich das Einlisten solcher Marken auch eine Reaktion auf den starken Wettbewerber Lidl sein dürfte. Das Sortiment der Essener wird so interessanter. Aldi pickt sich Top-Marken heraus, aber das geschieht meiner Erwartung nach punktuell. An den Grundprinzipien seiner Sortimentspolitik dürfte sich kaum etwas ändern.

Aber mit Markenartikeln steigt die Preisvergleichbarkeit. Das erschwert Aldi doch sein Alleinstellungsmerkmal!

Ja, die Gefahr besteht. Gerade im Hinblick auf die Preispolitik im Markt bleibt es für beide Seiten ein heikles Spiel. Es kann hochgefährlich sein. Wer sich darauf einlässt, sollte Formel 1 fahren können.

Was meinen Sie damit?

Am Anfang ist es natürlich super, wenn riesige Mengen eines Produktes zusätzlich abgesetzt werden. Mengenwachstum ist in der Regel leichter zu bewältigen, als Preiserhöhungen durchzusetzen. Der Produktionschef jubelt, die Maschinen sind ausgelastet und die Stückkosten-Optimierer im Unternehmen sind ebenfalls gut gelaunt.

Aber...

Das Blatt kann sich schnell wenden. Die gestiegene Präsenz ist das Verlockende. Aber wenn Aldi plötzlich für 10 oder 15 Prozent ihrer Produktion steht und im Folgejahr bessere Konditionen und Qualitätsoptimierungen einfordert, kann es ganz schnell eng werden. Dann sind sie leicht erpressbar. Für den Fall des Krieges sollte da-

her jeder Hersteller eine Fall-Back-Position aufgebaut haben und mit deutlich verminderten Mengen klar kommen können.

Der Mengendruck auf Herstellerseite treibt oft seltsame Blüten. Würden Sie Marken Anbietern eher raten, die Finger von Aldi zu lassen?

Nein, das wäre vermessen. Das muss jeder Hersteller für sich allein entscheiden. Aber – wie gesagt: Keiner sollte sich blauäugig ins Abenteuer stürzen. Ich halte eine unerschütterliche unternehmerische Haltung auf Herstellerseite für dringend geboten. Das gesamte Unternehmen muss einschließlich Produktion, Kapazitätsplanung und Controlling auf den Erhalt der Markenstärke ausgerichtet sein.

Wovon droht die größte Gefahr?

Vom Discounting. Stark herabgesetzte Preise vergiften über kurz oder lang jedes Markensystem. Man steigt leicht in die zweite Liga ab; Mitarbeiter verlieren ihr Selbstwertgefühl und Handelspartner den Respekt. Am Ende ist man nur noch ein austauschbarer Lieferant.

Sie meinen, eine relative Stärke kann sich leicht ins Gegenteil verkehren?

In der Tat. Wenn die Marke und die Personen, die die Marke schützen müssen, in zu große Abhängigkeit geraten, wird es unangenehm. Gibt der Discounter den Takt vor, wird man von schlecht bezahlten Mengen abhängig und erpressbar.

Bei Aldi Süd gibt es Markenprodukte von Haribo oder anderen namhaften

Herstellern schon länger. Sondergrößen könnten helfen, der direkten Vergleichbarkeit zu entfliehen. Ist das kein Weg?

Vielleicht stehen einige Produkte und Sondergrößen nicht so in der Preisoptik. Das kann sein. In Industriekreisen heißt es ja ohnehin: Wir haben klare Verabredungen. Aber wir alle wissen, was die im Ernstfall wert sind; und dass so etwas verboten ist. Im Ernstfall müssten beide Seiten leugnen, gemeinsam Preise fixiert zu haben.

Sie meinen, die vielbeschworenen preislichen Leitplanken sind brüchig?

Für Markenartikel geht es im Discount generell darum zu verhindern, dass ihre starke Marke als Massenvernichtungswaffe gegen Fachhändler, Supermärkte oder Kioske und damit letztlich gegen Wertschöpfungspartner eingesetzt wird. Umgekehrt muss Aldi seine strukturellen Vorteile immer im Preis weitergeben. Das wird seinen direkten Systemwettbewerbern genauso wenig gefallen wie Vollsortimentsanbietern, die dann erfahrungsgemäß dazu neigen, bei den Herstellern konditionelle Nachbesserungen zu fordern und die im Preis weiterzureichen.

Sind Preiskämpfe programmiert?

Meine Erfahrung lehrt, dass sich keiner gerne die Butter vom Brot nehmen lässt. Preiskämpfe sind eine Naturgewalt im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Aber vielleicht sind die Handelnden in den vergangenen Jahren etwas schlauer geworden. lz 25-12

Das Gespräch führte Gerd Hanke