

# **Die Naturgesetze der Markenführung im Handel.**

Von  
Dr. Oliver Hermes  
Berger Baader Hermes GmbH  
Agentur für kreative und interaktive Markenführung

Erschienen in:  
Hans-Christian Riekhof (Hrsg.),  
Retail Business in Deutschland,  
Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster,  
2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008

# **Die Naturgesetze der Markenführung im Handel.**

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung
  2. Die Marke. Abstraktes Denkmodell oder lebendiges Wesen?
  3. Das überlebenswichtigste Prinzip aller Zeiten: Die Evolutionstheorie
  4. Die Darwin'schen Regeln
  5. Die markentechnischen Überlebensregeln im Einzelhandel
    - 5.1. Überlebensregel Nr. 1: Be different – or die!
    - 5.2. Überlebensregel Nr. 2: Be relevant!
    - 5.3. Überlebensregel Nr. 3: Sei glaubwürdig!
  6. Beurteilung gegenwärtiger Handelsstrategien vor dem Hintergrund der Evolutionstheorie
    - 6.1. Aktions- und Preisoffensive
    - 6.2. Dienstleistung
    - 6.3. Vertikalisierung
  7. Fazit
- Literatur

## 1. Einleitung.

Wenn heute von Markenführung gesprochen wird, ist meistens vom klassischen Markenartikel, also physisch anfassbaren Produkten, die Rede. Und es gilt als unstrittig, dass der immaterielle Wert starker Marken die bilanziellen Vermögensgegenstände vieler Markenartikelhersteller bei weitem überschreitet.

Auch der Dienstleistungssektor, und hier insbesondere Handelsunternehmen, wird in Zukunft verstärkt in markentechnischen Dimensionen denken müssen. Preise, Sortimente, Ausstattung sind zunehmend kopierbar, starke Retail Brands (hier verstanden im Sinne von Corporate Brands oder Store Brands, nicht im Sinne von Eigenmarken im Sortiment von Handelsunternehmen) dagegen nicht.

Genauso wie Markenartikel können Retail Brands zu einem Symbol werden, das sich signifikant von anderen unterscheidet, emotionale Begehrlichkeit schafft und sich in den Köpfen der Konsumenten fest verankert. Es wird für Handelsunternehmen zu einem lebenserhaltenden Kriterium, nicht nur bekannt zu sein, sondern Bekanntheit in Präferenzbildung und kaufende Kunden zu überführen (Münzberg 2003). Im Handel verfügt zukünftig nicht der über ein starkes Image, der Marken führt, sondern selbst eine ist. Untersuchungen belegen, dass starke Retail Marken über eine treuere Kundschaft verfügen (Feldmann/Tiemann 2003, S. 42 ff.; Siemes/Pietersen 2003, S. 65 ff).

Die Realität zeigt allerdings, dass (von Ausnahmen abgesehen wie Aldi oder Ikea, die seit Jahren beide zu den Top 10 der stärksten Marken Deutschlands gehören; siehe BrandAsset Valuator 2006) im deutschen Handel immer noch wenig Sensibilität und markentechnisches Know-how vorhanden sind. Obwohl sieben der zehn am stärksten beworbenen „Produkte“ Einkaufsstätten des Handels sind (Nielsen Media Research 2005, S. 20), ist das Profilierungsdefizit enorm. Die hohen Werbespendings (75% der Top 20 Mediaausgaben im ersten Halbjahr 2006 entfallen auf Handelsunternehmen!) leisten offensichtlich wenig für die Bildung einzigartiger und begehrenswerter Retail Brands. Die Verstöße gegen die Gesetzmäßigkeiten der Markenführung sind auffällig.

Aber welches sind die Grundgesetze der Markenführung im Handel? Hans Domizlaff, der Schöpfer der Markentechnik und Erfinder zahlreicher Marken, hat schon in den 30er Jahren erklärt, dass „Markengesetze Naturgesetze sind“ (Domizlaff 1992, S. 92 ff). Marken können von den Arten lernen. Was genau Retail Brands lernen können, das beantwortet das „überlebenswichtigste“ Prinzip aller Zeiten: die Evolutionstheorie Charles Darwins.

Vielleicht kann damit erstmals ein schlüssiges, simples und empirisch abgeleitetes Markenführungskonzept für den Handel vorgelegt werden.

## 2. Die Marke. Abstraktes Denkmodell oder lebendiges Wesen?

Zu der Frage, was eine Marke überhaupt ist und leistet, gibt es Unmengen an Literatur. Eine der besten Beschreibungen ist zugleich auch eine der ältesten. Sie stammt (in leichter Abwandlung) von Hans Domizlaff aus dem Jahr 1923 (Domizlaff 1992, S. 75 f):

### **Die Marke sichert eine Monopolstellung in der Psyche des Verbrauchers.**

Damit wird zunächst deutlich, was eine Marke von einem Produkt (auch eine Handelsdienstleistung ist ein Produkt) unterscheidet. Die Marke entsteht im Kopf, das Produkt im Labor. Die Marke ist das Bild eines Produktes im Kopf des Verbrauchers. Genau genommen ist eine Marke eigentlich gar kein Produkt. Eine Marke ist ein Vorurteil. Nicht der Händler produziert die Marke, sondern der Verbraucher. Er „vergift“ sie wie eine TÜV-Plakette, er erteilt das Testat. Damit wird deutlich, dass die Marke nicht dem Inhaber im Sinne des Bürgerlichen Gesetzbuches gehört, sondern, wie schon Hans Domizlaff sagte, dem Kollektiv. Eine Marke ist ein Produkt der Masse, in deren Gehirn sie sich als Bestandteil der Vorstellungswelt bilden muss (Domizlaff 1992, S. 137 ff).

Damit ist schon angedeutet, dass eine Marke kein abstraktes, unemotionales Denkmodell ist, sondern ein lebendiges System mit sinnlich wahrnehmbaren und bewertbaren Eigenschaften (Brandmeyer 2002, S. 32 ff). Marken sind in ständiger Bewegung, verbrauchen Ressourcen, haben Stoffwechsel, entwickeln sich weiter, pflanzen sich fort, reagieren auf Einflüsse von außen. Konsumenten werden mit ihnen vertraut, gewöhnen sich an ihre „Gesichter“, ihre Formen und Farben, ihre Botschaften, kennen ihre Biografie und bauen eine durchaus innige, emotionale Beziehung auf.

Marken folgen, wie jedes Lebewesen, bestimmten Verhaltensregeln und Prinzipien. Und wie jedes lebendige Wesen unterliegt auch die Marke den Gesetzen der Natur, die darüber entscheiden, wer im täglichen Kampf ums Dasein der Erfolgreichere ist.

Aber was ist es, was Marken den entscheidenden Vorteil verschafft?

- Warum ist eine Marke wie Aldi nun schon seit vielen Jahren die stärkste Marke in Deutschland (BrandAsset Valuator 2006)? Stärker als Coca-Cola, Nivea oder Mercedes-Benz.
- Wie hat Ikea es geschafft, innerhalb von zehn Jahren von Platz 188 auf Platz 2 im Ranking der Top Marken der deutschen Verbraucher zu gelangen?

1997	2000	2003	2006
1. Mercedes	1. Aldi	1. Aldi	1. Aldi
2. After Eight	2. Coca-Cola	2. Nivea	2. Ikea
3. Nivea	3. Nivea	3. Coca-Cola	3. Nivea
4. Ritter Sport	4. ARD	4. Nutella	4. Ritter Sport
5. Aldi	5. Volkswagen	5. Mercedes	5. ARD
6. Aspirin	6. Milka	6. Ikea	6. Nutella
7. Coca-Cola	7. Mercedes	7. Ritter Sport	7. Coca-Cola
8. ARD	8. Lego	8. ARD	8. adidas
9. Milka	9. Ferrero	9. adidas	9. Milka
10. Bahlsen	10. Ikea	10. Tempo	10. Maggi

Abb.1: Die Top Marken in Deutschland (BrandAsset Valuator 2006)

- Wie kommt Wal-Mart auf einen Umsatz von 256 Milliarden Dollar, das entspricht in etwa dem Bruttosozialprodukt der Schweiz oder Österreichs, und ist mit 1,5 Millionen Mitarbeitern heute das größte Unternehmen der Welt?
- Wie kommt das erst zehn Jahre alte amerikanische Internet-Auktionshaus Ebay auf einen Börsenwert von bis zu 55 Milliarden Dollar und ist mit einem jährlichen Angebot von 800 Millionen Produkten (!) aktuell die populärste Marke in Deutschland (BrandAsset Valuator 2006; Popularität steht für Zeitgeist und ist nicht gleichzusetzen mit Markenstärke. Anhaltende Popularität führt aber zu Markenstärke)?
- Wieso sind Unternehmen wie H&M, Hermès oder LVMH an den Kapitalmärkten mit einer Bewertungsprämie zwischen dem Dreifachen und Fünffachen des Umsatzes bewertet? Und wieso schafft KarstadtQuelle eine Bewertung von nur einem Fünftel des Konzernumsatzes?
- Warum wird dem nichtfilialisierten Fachhandel, mit einem Anteil von 18% die heute noch am meisten verbreitete Vertriebsform, für 2015 eine Halbierung des Marktanteils auf nur noch 9% vorausgesagt (Eggert/Ewig 2005, S. 61)?
- Welche Retail Brands, die wir heute als Einkaufsstätte nutzen, werden wir in 20, 30 Jahren noch kennen?

Die ultimative Frage lautet also: Wie halten wir Marken lebendig? How to survive?

### 3. Das überlebenswichtigste Prinzip aller Zeiten: Die Evolutionstheorie.

Als lebendiges Wesen unterliegt die Marke den Gesetzen der Natur. Jenen Gesetzen, die vor mehr als 140 Jahren unser Weltbild und die gesamte Geschichte der Biologie auf den Kopf stellten. Den Gesetzen der Evolution. Entdeckt, erklärt und bewiesen von einem der wichtigsten Männer des letzten Jahrtausends – Charles Darwin.



Abb. 2: Charles Robert Darwin

Charles Robert Darwin, Engländer und Naturforscher, lebte von 1809 bis 1882. Auf einer fünfjährigen Weltreise hat er auf den Galapagos-Inseln Beobachtungen gemacht, dass sich Arten im Laufe der Zeit verändern – und dass dies nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten geschieht. Dies war revolutionär, weil bis dahin (abgeleitet aus dem biblischen Schöpfungsbericht) von einer Unveränderlichkeit der Arten ausgegangen wurde.

Erst nach 23 Jahren Geheimhaltung hat es Charles Darwin im Jahr 1859 gewagt, sein bahnbrechendes Werk von der Entstehung der Arten zu veröffentlichen: „On the origin of species by means of natural selection.“ Die gesamte Auflage war am ersten Tag vergriffen.

Die Evolutionstheorie ist nicht nur eine der genialsten Theorien, die jemals erdacht wurden, und deshalb zu Recht heute unbestrittenes Naturgesetz, sie ist auch eine der am häufigsten missverstandenen: denn es geht nicht darum, dass der Stärkste überlebt. Dazu später mehr.

Was hat Charles Darwin beobachtet: Dass es – obwohl von einer Urart abstammend – auf Galapagos 13 verschiedene Finkenarten gab.

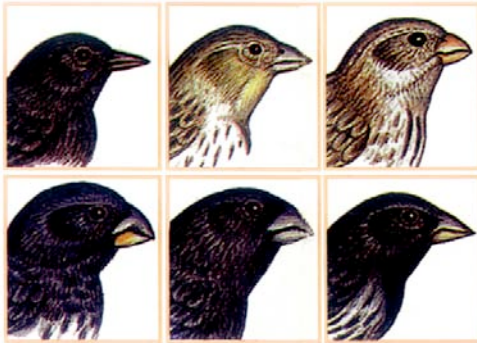


Abb. 3: Das Erkenntnisobjekt Darwins – Finken auf Galapagos

Finkenarten, die sich auf den verschiedenen Inseln, in Abhängigkeit von den unterschiedlichen Umweltbedingungen unterschiedlich entwickelt haben, d.h. in Form und Lebensweise voneinander abwichen – auf dem Boden lebend, auf Kakteen lebend, Pflanzenfresser, Insektenfresser. Durch die Anpassung haben sie ihr Überleben gesichert.

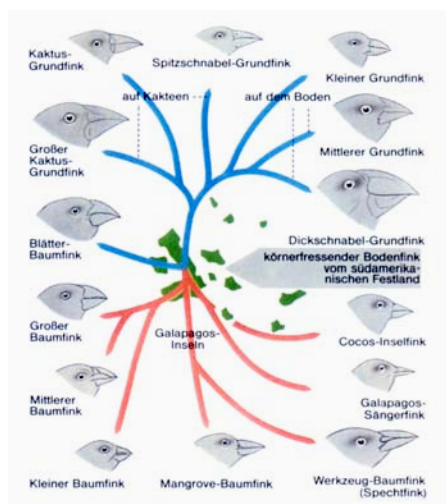


Abb. 4: Anpassung der Finken in Abhängigkeit von den Lebensbedingungen

Das Gleiche hat er für Schildkröten beobachtet. Hier sind 14 Unterarten ein und derselben Ausgangsschildkröte entstanden.

- Schildkröten auf den trockeneren Inseln waren leichter, hatten längere Beine, einen längeren Hals. Ein vorne aufgewölbter Panzer erlaubte ihnen, den Hals zu strecken, um Blätter von den Büschen abzuweiden.
- Auf den feuchten Inseln waren die Schildkröten schwerer, hatten kurze Beine und runde Panzer. Sie ernährten sich von Bodenpflanzen und Kräutern.

(Das älteste lebende Reptil ist mit über 170 Jahren die sieben Zentner schwere Schildkröte Harriet. Sie lebt in einem australischen Zoo. Charles Darwin brachte sie 1835 als fünfjähriges Tier von den Galapagos-Inseln mit.)

Damit kommen wir zur Kernaussage der Evolutionstheorie:

**In natürlichen Wettbewerbssystemen hat derjenige die besten Chancen, der die höchste Fähigkeit zur Veränderung entwickelt.** (Wettbewerbssysteme sind durch die Knappheitsbedingung charakterisiert, d.h. es gibt immer mehr Leben als Raum.)

**Oder anders ausgedrückt: Wer sich den wechselnden Umfeldbedingungen flexibler anpasst, kann langfristig bestehen.**

Nichts anderes heißt: „Survival Of The Fittest.“ Damit erklärt sich auch das weitverbreitete Missverständnis: Es geht nicht um Stärke, es geht um Anpassung (to fit). Siehe Dinosaurier.

Deshalb ist es auch falsch, an das Prinzip zu glauben „Die Großen fressen die Kleinen“, genauso wie die These falsch ist „Die Schnellen fressen die Langsamen“. Richtig ist: „Die Anpasser fressen die Nicht-Anpasser“. Dies ist – zugegeben – eine neue Perspektive. Es kommt eben nur darauf an, **woran** man sich anpasst!

Neben Finken und Schildkröten gibt es seit Charles Darwin unzählige Beispiele:

- Birkenspanner (Motten) waren ursprünglich weiß. Als dann in Folge der Umweltverschmutzung die Bäume verrußten, also schwarz wurden, wurden sie Opfer der gefräßigen Vögel. Die Birkenspanner passten sich an und wurden schwarz. Als dann Jahrzehnte später die Luftverschmutzung abnahm, die Bäume heller wurden, entwickelten sich wieder weiße Birkenspanner, während die schwarzen ausstarben.
- Pferde und Zebras weisen nahezu identisches Verhalten auf. Die Streifen schützen die Zebras vor den Löwen, die beim Angriff durch die durcheinanderwirbelnden Streifen irritiert werden.
- Der afrikanische Elefant ist größer als der indische. Warum? Weil er in der weniger tropischen Steppe von hohen Bäumen fressen bzw. in der Lage sein muss, Bäume umzureißen. Er besitzt darüber hinaus wegen der Hitze wesentlich größere Ohren, die als Windfächer fungieren.

Anpassungsfähigkeit ist der Schlüssel: Dieses Prinzip perfektioniert haben Insekten. Kein Tier beeinflusst unseren Planeten so nachhaltig. Selbst der Mensch muss sich ihnen unterordnen (Hungerkatastrophen). Insekten sind die heimlichen Herrscher der Erde: 60% aller Lebewesen sind Insekten.

#### 4. Die Darwin'schen Regeln.

Welche Regeln lassen sich aus den Erkenntnissen Charles Darwins ableiten? (Darwin 1859, 2001):

**a. Lebewesen sind in ständiger Veränderung begriffen.**

Arten sind nicht konstant, sondern variieren in Abhängigkeit der umgebenden Bedingungen. Oft wird diese Veränderlichkeit, die jeder Art ausnahmslos zu eigen ist, erst über längere Zeiträume wahrnehmbar. Selbst unter vorübergehend gleichbleibenden Lebensbedingungen, variieren die Arten, da genetische Abänderungen auf lange Zeit vererbt werden können.

Veränderungsprozesse verlaufen durchaus komplex, aber im Ergebnis immer effizient. So lässt z.B. der Nichtgebrauch Organe, Fähigkeiten oder Eigenschaften, die unter veränderten Lebensgewohnheiten oder -bedingungen nutzlos geworden sind, verkümmern.

**b. Alle Lebewesen haben einen gemeinsamen Ursprung.**

Alle Individuen einer Art, alle Arten einer Gattung oder noch größerer Gruppen stammen von gemeinsamen Vorfahren, ja sogar einer einzigen Urform, ab. Und haben sich von irgendeinem Punkt aus im Verlauf von Generationen schrittweise überallhin ausgebreitet.

Arten sind also nicht unabhängig voneinander erschaffen worden.

**c. Jedes Lebewesen weicht sowohl von seinen Vorfahren ab als auch von jedem anderen Lebewesen. Es gibt nie zwei identische Lebewesen.**

Diese Abweichungen vollziehen sich in mannigfacher Weise auf unendlich verschiedenen Wegen. Sie sind nie eindimensional. In diesem permanenten Abweichungsprozess werden die Unterschiede immer größer, indem besondere Fähigkeiten und Gaben nach Vervollkommnung streben. Die Arten divergieren zunehmend in ihren Merkmalen, werden so zu wohl unterscheidbaren, abgegrenzten Objekten. Dieser Trend zum Extremen führt dazu, dass sogenannte Mittelcharakter oder Zwischenvarietäten, also Lebewesen mit nur geringen Unterschieden, aussterben.

Signifikante Abweichungen können sich auch durch Verschmelzung, respektive Kreuzung verschiedener Arten oder Varietäten ergeben. Die Kreuzung gelingt umso besser, je näher die zu verschmelzenden Arten miteinander verwandt sind. Der Grund liegt darin, dass die Komplexität der Vereinigung geringer ist und damit leichter beherrschbar wird.

**d. Die Abweichung kann (im Sinne der Umfeldanpassung) vorteilhaft oder weniger vorteilhaft sein.**

Wer vorteilhaft abweicht, vermehrt sich schneller, breitet sich aus, besetzt immer mehr Plätze, gewinnt weiteren Lebensraum.

Kleine Arten sterben demzufolge schneller aus.

Ausgestorbene Arten entstehen nicht wieder, wenn die Kette der Fortpflanzung einmal abgerissen ist.

**e. Alle Änderungen verlaufen kontinuierlich. Es gibt keine zusammenhanglosen Sprünge.**

Arten können nur aus geringen, aufeinanderfolgenden Veränderungen Nutzen ziehen. Deshalb entstehen Abänderungen nie unvermittelt und beziehungslos.

„Natura non facit saltum.“ (Darwin 2001, S. 265.) Die Natur macht keine plötzlichen Sprünge, sondern schreitet in kurzen und sicheren Schritten vorwärts.

Im Rahmen der kontinuierlich verlaufenden Änderungsprozesse führt die Ausdifferenzierung der Arten zu zunehmender Komplexität, die zu Aufspaltungen und getrennter Weiterentwicklung oder gar Untergang führen kann.

## **5. Die markentechnischen Überlebensregeln im Einzelhandel.**

Unsere Lebewesen bzw. Arten sind die Marken. Manche Retail Brands leben sehr lange, weil sie sich angepasst haben. Viele haben sich vermehrt (Filialisierung), zum Teil in Unterarten (Line Extensions). Andere haben sich verschmolzen, wieder andere neue Nischen gefunden. Manche sind gestorben, andere gerade erst entstanden, sind aber trotzdem schon groß und mächtig.

In kaum einer Branche ist die Veränderungsgeschwindigkeit unserer Umwelt (d.h. Verbraucher, Marktprozesse) größer als im Einzelhandel. Handel ist Wandel. Und obwohl dies seit jeher so ist, war die Anpassungsnotwendigkeit nie größer als heute.

Viele Marktteilnehmer, große wie kleine, befinden sich in schweren Turbulenzen. Der zur Verfügung stehende Lebensraum (=Markt) wird enger, der Wettbewerb um den noch verfügbaren Raum härter.

Untersuchungen belegen, dass der Anteil des Einzelhandelsumsatzes am privaten Konsum weiter sinken wird, dass in Deutschland bald jede dritte Insolvenz auf den Einzelhandel entfällt, dass der Discountmarktanteil im Lebensmittelbereich auf etwa 40% ansteigen wird (Siemes/Pietersen 2003, S. 34 ff).

Höchste Zeit also, sich zu fragen, welche Gesetzmäßigkeiten es für Retail Brands gibt, nicht nur das eigene Überleben zu sichern, sondern sich immer mehr zu verbreiten und immer mehr andere Plätze zu besetzen. Was also können die (Retail-) **Marken** von den **Arten** lernen?

### 5.1. Überlebensregel Nr. 1: Be different – or die!

Dies ist Darwins Prinzip der Abweichung. Man könnte es als **notwendige** Lebensbedingung für Marken betrachten. Ohne Differenzierung keine Existenzberechtigung.

Erreichbar ist das im Handel auf drei Wegen:

#### (1) Konzept- bzw. Formatidee.

Ein völlig neues Store-Konzept auf den Markt zu bringen, ist der wirksamste, aber auch der schwierigste Differenzierungsfaktor. Noch schwieriger ist es, ein neues Konzept einzigartig zu halten, wie wir schon aus der Theorie der Dynamik der Betriebsformen (Nieschlag/Kuhn 1980, S. 85 ff) wissen. Funktionale Konzeptvorteile werden schnell kopiert, außerdem unterliegt der Pionier in der Regel Assimilierungstendenzen.

Von Darwin lernen wir, dass nur wirklich spitze, also echte Abweichungen eine Erfolgchance haben – keine sogenannten „Mittelcharakter“, also Pseudo-Innovationen. Überhaupt geht die Tendenz mit zunehmender Marktmenge zum Extremen, d.h. die Divergenz oder anders ausgedrückt die Polarität nimmt zu. Da der zur Verfügung stehende Raum (=Markt) im Handel immer enger wird, ist vorauszusagen, dass das mittlere, naturgemäß weniger profilierte Marktsegment („von allem ein bisschen“) **endgültig** vor dem Aussterben steht. Store-Innovationen müssen also extrem sein: extrem preisorientiert, extrem serviceorientiert, extrem convenienceorientiert, extrem qualitätsorientiert – in jedem Fall aber extrem.

Extrem neue Formate können sich – Darwin nennt das Kreuzung – durch Fusion (bzw. Allianz) verschiedener Betriebsformen (leichter, aber von begrenztem Innovationsgrad) oder sogar Kategorien (schwieriger, aber deutlichere Abweichung) ergeben. Beispiele für Kategoriekreuzung wären Handel plus Wellness oder Handel plus Unterhaltungs-/Vergnügungsindustrie. Hier verlässt der Handel sein angestammtes Domizil, um neue Angebotsformate zu schaffen.

#### (2) Markenidee.

Jenseits des reinen Funktionsnutzens lassen sich (Store-) Konzepte mit psychologischen Erlebnisqualitäten aufladen (erst dann lässt sich im strengen Sinne von Markenbildung sprechen). Anders gesagt, neben der funktionalen Differenzierung, die trotz des Gesagten immer schwieriger fällt, spielt die emotionale Differenzierung eine immer bedeutendere Rolle. Um gleich einem Missverständnis vorzubeugen: Hierbei geht es um weit mehr als ein „positives Einkaufserlebnis“ durch emotionale Ladengestaltung. Es geht um die Besetzung neuer, emotionaler Markenterritorien; ein Thema, das dem Handel bislang fremd ist, wird doch zumeist versucht, Marken rein rational, am liebsten über Preis, zu positionieren.

Marlboro unterscheidet sich nicht (funktional) durch Geschmack, sondern (emotional) durch eine Welt von Freiheit und Abenteuer, Nivea weniger (funktional) durch Pflege, als (emotional) durch Liebe und Geborgenheit, Milka weniger (funktional) durch Zartheit, als (emotional) durch heile (Alpen-) Welt.

Interessanterweise sind gerade die erfolgreichen Retail Brands emotional einzigartig. Aldi steht mittlerweile weniger für Preis, als für Heimat, für Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit beim Einkauf (Grünwald 2002, S. 4 ff). Der Ikea-, Saturn-, Amazon- oder Ebay-Kunde bekommt einen guten Teil Cleverness und Frische zum Einkauf gleich mit dazu.

Die Evolutionstheorie lehrt uns, dass Abweichungen nie eindimensional sind. Gerade im Bereich der emotionalen Markenterritorien gibt es unendlich viele Differenzierungsmöglichkeiten. Warum verkauft Otto keine Zeit? Wieso Obi keine Geborgenheit? Wieso Zara keine Neugier?

Dann muss man sich nicht wundern, dass viele Kunden gar nicht wissen, ob sie bei Edeka oder Spar, bei Quelle oder Neckermann, bei kd-kaiser's drugstore oder Ihr Platz einkaufen – und die Einkaufsstättentreue so gering ist. Me Too führt zur Austauschbarkeit, Austauschbarkeit führt zum Untergang.

Neue, emotionale Territorien, mindestens aber erkennbare Absenderphilosophien, lassen eine Retail Marke im Sinne eines positiven Vorurteils erst entstehen. Siehe H&M, Media Markt, Body Shop, Douglas.

Neue, emotionale Territorien zu finden, ist nicht leicht. Denn es geht dabei um frühzeitig erkannte (Mega-) Trends. Patriotismus z.B. ist einer. Oder Fairness. Oder auch Familienleben. – Aber wie auch immer: es bedarf dazu der Expertise von Partnern mit populistischem Talent, wie einige Werbeagenturen oder Konsumforscher sie liefern können.

Das System Handel ist im Gegensatz zu Markenartiklern zudem vor ganz besondere Herausforderungen gestellt. Denn hier wird nicht ein Stück vorproduzierte „Ware“ verkauft, sondern das über das emotionale Markenterritorium vermittelte „positive Vorurteil“ ist täglich aufs Neue zu liefern. An jedem Standort, von jedem Mitarbeiter. Fehlt es hier an notwendiger Disziplin und Integrationskraft, entstehen wieder – in Darwins Worten – unspezifische Mittelcharakter mit erheblichen Wettbewerbsnachteilen gegenüber konsequent geführten Retail Brands wie Ikea oder Aldi.

### (3) Kommunikationsidee.

Ein innovatives Store-Konzept, eine innovative Markenidee (emotionales Territorium) als zunächst strategische Konstrukte benötigen in der Regel Kommunikation. Ganz gleich, ob am Point of Sale, im Prospekt, der Öffentlichkeitsarbeit oder der klassischen Imagewerbung, auch die Kommunikationsidee selbst muss einzigartig sein. Wobei es genau drei Felder der Diffe-

renzung gibt: erstens bestehende Normen/Regeln brechen (Saturn: „Geiz ist geil.“), zweitens Perspektive ändern (H&M: Preiswertes teuer darbieten) oder drittens Verfremden (klassisches Beispiel ist die lila Milka-Kuh; im deutschen Handel ist uns kein signifikantes Beispiel bekannt).

Es gäbe innerhalb dieser drei Felder ein Füllhorn von kreativen Ideen, das vom Handel angesichts der favorisierten, eher rationalen Preisargumentation kaum genutzt wird. Damit wird auch Differenzierungspotential aufgegeben. Denn selbst in Ermangelung einer innovativen Konzeptidee oder einer unigen Markenidee, könnte immer noch eine überraschende, ungewöhnliche Kommunikationsidee für ein Stück Abweichung vom Wettbewerb sorgen.

## 5.2. Überlebensregel Nr. 2: **Be relevant!**

Die Abweichung nach Darwin kann (im Sinne der Umfeldanpassung) vorteilhaft oder weniger vorteilhaft sein. Nur die vorteilhafte Abweichung verspricht Nutzen, ist also relevant. Ist Differenzierung die notwendige Bedingung für das Überleben, ist Relevanz die hinreichende Bedingung, denn nur anders zu sein, reicht nicht.

Vorteilhaftigkeit bzw. Relevanz erfordern spezielle Consumer Insights, also tiefe Einblicke in die Psyche, Kaufmotivationen und Kaufbarrieren der Verbraucher. Wie treffe ich deren Wünsche, Sorgen, Nöte?

Da diese Fragen immer individuell, d.h. in einem konkreten Markenkontext beantwortet werden müssen, können hier nur einige strukturelle Erkenntnisse zu **Mustern des Konsumentenverhaltens** abgeleitet werden.

So gesehen geht es in diesem Beitrag nicht um die Frage, ob beispielsweise Gesundheitsvorsorge oder Schönheit oder Wellness größeren Konsumentenanspruch in Zukunft erhalten werden – oder ob Convenience-Orientierung oder Erlebnis-Orientierung oder Bio-Orientierung wichtiger werden – oder inwieweit Mobilitätszunahme oder Verschiebung der Altersstrukturen oder steigende Arbeitslosigkeit zukünftiges Konsumentenverhalten beeinflussen.

Dazu gibt es genügend Studien und Veröffentlichungen (z.B. Horx 2003, ifm 2003, Eggert 2003), die wir keine weitere hinzufügen wollen. Natürlich müssen derartige Wertetrends und sozio-ökonomische Entwicklungen unter „Anpassungs-“ Aspekten einzelfallbezogen berücksichtigt werden.

Hier geht es vielmehr um die Frage, ob – unabhängig von Moden und Trends – Schemata des Konsumentenverhaltens aus der Evolutionstheorie abgeleitet werden können, die markentechnische Fehler im Führen von Retail Brands grundsätzlich zu vermeiden helfen.

Wir haben gelernt, dass Änderungsprozesse und Verhaltensweisen nie ein-dimensional sind, dass sie im Ergebnis effizienzgetrieben sind und dass es in der Natur eine Tendenz zu Divergenz bzw. Polarisierung gibt – je enger der Lebensraum, desto deutlicher.

Daraus lassen sich vier Verhaltensmuster ableiten, die in der Zukunft eher noch wichtiger werden:

- (1) In Wettbewerbssystemen wird es niemals eine Gleichschaltung von Lebens- und Konsumstilen geben. Der Verbraucher handelt stimmung- und kontextabhängig unterschiedlich (siehe insbesondere zur Kaufreivierpsychologie Ziems 2001). Einheitskonsum ist ihm ein Gräuel, genauso wie beispielsweise einheitlich niedrige Preise. Denn damit bliebe kein Raum für psychologische Kaufmotive wie: sich inspirieren lassen, verführt werden, Neugier befriedigen, einen Hauch von Luxus genießen oder sich demonstrativ etwas leisten können.

Sich selbst und anderen gegenüber auszudrücken: „Mir geht es (noch) gut“ kann selbst in rezessiven Phasen und negativen persönlichen Einkommenserwartungen größere motivatorische Schubkraft entfalten, als möglichst billig einzukaufen.

Gerade Sozialprestige bleibt ein starker Treiber, denn wie die Arten will auch der Konsument raus aus der Nivellierung, will sich unterscheidbar machen. Einer seiner Überlebenstriebheißt Anerkennung. Je hierarchiefreier die Gesellschaft wird, desto stärker prägt sich das Bedürfnis nach Applaus der Umwelt aus.

- (2) Dem steht nicht entgegen, dass die Menschen in komplexen Systemen eine tiefe Sehnsucht nach Vereinfachung haben. Sie leiden unter Überfrachtung, Intransparenz, sehen sich nicht mehr imstande, das Angebot zu überschauen und zu bewerten. Kompliziertheit zieht Ineffizienz und Verwundbarkeit nach sich.

Die Überfülle 10 Meter langer Joghurtregale mit nicht unterscheidbaren Produkten flimmert vor den Augen. Diese Qual der Variantenwahl verhindert Konsum. Tests der Columbia Business School mit Marmeladensorten haben ergeben, dass bei einem Angebot im Regal von 24 Sorten nur 3% der Konsumenten kauften, bei einem Angebot von 6 Sorten dagegen 30% (Wegner 2004, S. 72).

Das gleiche empirische Resultat zeigt sich im Versandhandel beim Kauf per Katalog. Obwohl hier typischerweise zu Hause in Ruhe ausgesucht wird und obwohl der Kunde zum Zeitpunkt der Katalognutzung hoch involviert ist, führt eine hohe Anzahl von Produkten auf einer Doppelseite zu einem signifikant geringeren Kaufinteresse: Drei bis vier angebotene Artikel auf der Seite schaffen ein Kaufinteresse von über 75% für die einzelnen Artikel, neun bis zehn Artikel reduzieren das Interesse auf 20% (von Keitz 2004, S. 339).

Je diffuser das jeweilige Angebot, desto schwerer kann sich der Kunde entscheiden und desto unglücklicher ist er mit seiner Entscheidung.

Volkswirtschaftlich ausgedrückt: Der Grenznutzen der Wahlfreiheit ist negativ! Umgekehrt verkauft sich alles gut, was es dem Konsumenten einfach macht, z.B. durch Limitierung (Aldi, Tchibo) oder Vorstrukturierung des Angebotes (Amazon erfasst, was der Kunde kauft, und macht ihm Vorschläge).

- (3) Die Natur lehrt uns, dass sich „Nicht-Genutztes“ im Laufe der Zeit (in der der zur Verfügung stehende Raum im Vergleich zum Zuwachs an Leben immer weiter schwindet) zurückbildet. Dieser Prozess ist weder schmerzhaft noch mit anderen unangenehmen Empfindungen verbunden. Analog werden die Revisionsbemühungen des Konsumenten eher zu Wandlungen, denn zu – unangenehmen – Einschränkungen führen (ifm 2003, S. 5, 17 ff). Überkultivierung, überflüssige Features oder Lifestyles werden zunehmend abgelehnt. Dies hat aber nichts mit bloßem Reduzieren, Dürftigkeit oder Kargheit zu tun, sondern eher mit einem permanent steigenden Effizienz- und Effektivitätsbewusstsein.

Daraus wiederum lässt sich ableiten, dass sich weder Billiganbieter auf Dauer eine schlechte Qualität erlauben können, noch Qualitätsanbieter nicht nachvollziehbar teuer verkaufen dürfen (ähnlich Beyer/Micheel 1999, S. 6).

Auf der Suche nach Vervollkommnung (siehe Abschnitt 4.c.) werden sich Retail Brands nicht mit derart einseitigen Strategien begnügen können. Zudem verliert der Preis ein gutes Stück seiner Funktion als Qualitätsindikator.

- (4) Das Konsumentenverhalten wird immer stärker divergieren: höherer Preis mit emotionalem Zusatznutzen (wofür es unendlich verschiedene Möglichkeiten gibt), niedriger Preis für eher unemotionale Versorgungshandlungen. Dazwischen allerdings wird es im Konsumentenbewusstsein nicht mehr viel Raum geben, damit auch für unentschiedene Retail Brands nicht. Diese evolutionstheoretische Erkenntnis geht einher mit Studien, die besagen, dass bis 2010 die Nachfrage nach Spitzenangeboten (in Bezug auf Produkte, Beratung, Erlebnis etc.) auf 40%, die nach Billigangeboten auf 45% steigen wird (Eggert 2003, S. 84).

Fest steht jedenfalls, dass angesichts der von uns identifizierten Verhaltensmuster die Vielfalt der Konsumwelt niemals verloren gehen wird. Im Gegenteil: Die Unterschiede werden größer, damit auch die Erfolgchancen für die einzelne Retail Brand.

### 5.3. Überlebensregel Nr. 3: Sei glaubwürdig!

Auch das leitet sich zwingend von Darwin ab: „Alle Lebewesen haben einen gemeinsamen Ursprung“ und „Alle Änderungen verlaufen kontinuierlich. Es gibt keine zusammenhanglosen Sprünge“. Die markentechnische Notwendigkeit heißt also: Verlasse niemals den Markenkern! In diesem Zusammenhang sind drei Punkte zu beachten:

#### (1) Brand Heritage.

Jede Marke hat eine Geschichte, eine Biografie, eine Heritage und damit auch ein Guthaben. Dieses nicht zu beachten, ist lebensgefährlich. Eine Marke muss da Stärke zeigen, wo sie sie im Bewusstsein des Konsumenten hat. Sonst wird sie unglaubwürdig, verliert Vertrauen. Konsumenten wollen nicht verwirrt werden, sie wollen die Bestätigung ihres Vorstellungsbildes und die Möglichkeit des Wiedererkennens (siehe unter dem Begriff Selbstähnlichkeit dazu auch Brandmeyer 2002, S. 111 ff, 173, 240 ff).

Darwin hat bewiesen, dass die Natur zwar „verschwenderisch in Abänderungen sei, aber geizig in Neuerungen“ (Darwin 2001, S. 265). Eine Marke darf sich nicht neu erfinden! Sie muss ihrer Kernkompetenz folgen und ständig prüfen, was sie an (notwendigen) Abweichungen verträgt. Verlässt sie ihren Markenkern, ist sie tot, weil schlicht nicht mehr glaubwürdig. Deshalb ist Revolution, da mit zusammenhanglosen Sprüngen verbunden, nicht erlaubt.

#### (2) Evolution vs. Revolution.

Evolution heißt die naturgesetzliche Maxime. Arten können nur aus geringen, aufeinanderfolgenden Veränderungen Nutzen ziehen (siehe Abschnitt 4.e.). Genauso wie die Marken.

Aldi beispielsweise behauptet sich seit Jahrzehnten durch konsequente, markenkern-affine Evolution. Und hat sich damit vom markenlosen Discounter zum Robin Hood des aufgeklärten Verbrauchers entwickelt (Grünwald 2002, S. 6). Ikea war ursprünglich als klassischer Nischenanbieter angetreten, hat dann Angebot und Zielgruppe schrittweise in die Breite entwickelt, dabei aber niemals die Philosophie der Unkonventionalität aufgegeben. Selbst eine strauchelnde Marke wie Kaufhof, in einem sehr schwierigen Umfeld agierend, entwickelt sich mit dem Galeria-Konzept in glaubwürdigen, konsistenten Schritten vom Einheits-Warenhaus zum Inspirations-Warenhaus mit ganzheitlicher Outfitkompetenz für die breite Masse. Durch sortimentsübergreifende Kombination von Mode, Accessoires, Haushaltswaren, Bildung von in sich geschlossenen Warenthemen mit größerem Topmarken-Anteil gibt Galeria der alten „Große-Auswahl-Idee“ eine neue Qualität.

Alle drei Retail Brands verändern sich ständig und zwar positiv im Sinne der Umfeldanpassung, haben dabei aber nie ihren Ursprung aufgegeben.

Leider lauert überall die Gefahr der sprunghaften, opportunistischen Abweichung. Einer Abweichung, die gelernte Leistungsversprechen, auf deren Einhaltung der Konsument besteht, konterkariert.

Ein Mensch beispielsweise, der stets konservativ gekleidet ist und plötzlich mit einer grell-bunten Krawatte erscheint, wird nicht als modern, sondern als albern und unglaubwürdig eingestuft werden. Genauso ist es bei Marken.

Retail Brands, die unreflektiert versuchen, das Billiglager mit dessen eigenen Waffen zu schlagen, brechen mit Markenwerten, die oft über Jahrzehnte aufgebaut worden sind (Brandmeyer 2002, S. 86). Der Verbraucher ist zunächst irritiert, dann verstimmt und wechselt am Ende erst recht zum kompromisslosen Kauf im Discounter. Schlimmer noch: Diese Art unkontrollierter Selbstzerstörung macht es beinahe unmöglich, aus der selbstgestellten Falle – ebenso sprunghaft – wieder herauszukommen.

Menschen mögen vergessen, Konsumenten nie. Vor allem lernen sie schnell: nämlich die Umstellung des Konsums auf „Aktions-Gelegenheiten“. Kaufkraft fließt ab, die ohnehin schon kleinen Margen werden noch kleiner. Belebt werden Nachfrage und Kundenbindung nicht da, wo sie belebt werden sollen, sondern da, wo das Preisargument Markenkern, also glaubwürdig, ist: den Discount Brands.

### (3) Filialisierung.

Die Evolutionstheorie hat bewiesen, dass diejenigen, die vorteilhaft abweichen, wachsen und weiteren Lebensraum gewinnen, während kleinere Arten schneller aussterben (siehe Abschnitt 4.d.).

So gesehen ist Filialisierung eine markentechnisch sinnvolle Reproduktion von Stärken. Sie muss nur selbständig erfolgen (Brandmeyer 2002, S. 241). Mit anderen Worten: gerade bei Filialisierungs- oder gar Line Extension-Politik, ist es wichtig, die Markenidentität zu erhalten, d.h. die zunehmende Komplexität, zu der alle Arten und alle Marken neigen, zu managen. Sonst fällt alles auseinander.

Straff geführte Filialisten von Hermès über Wempe bis Fielmann oder Tchibo senden verlässliche, konsistente Signale in Bezug auf Standortwahl, Ladengestaltung, Sortiments- und Preisstruktur, Service bis hin zum Mitarbeiterverhalten. Alle Geschäfte derselben Marke erscheinen gleich, und überall findet man sich sofort zurecht.

Unglücklicherweise sind dies die Ausnahmen. Die Regel kann jeder von uns täglich erleben. Verschiedenheit der Ladenausstattung, des POS-Designs, der Sortimente, der Mitarbeiterqualifikation. Kein Standort ist wie der andere, eine einheitliche Philosophie selten erkennbar. Die Kunden sind enttäuscht, denn das wiederholte Erleben eines Leistungsversprechens, das zu Vertrauen, Format- und Markentreue führt, wird nicht eingehalten.

Dass man Komplexität managen muss, lernt man von Charles Darwin: steigt in der natürlichen Evolution der Arten die Ausdifferenzierung, sprich Verschiedenheit, stärker als die Integration, sprich das Gemeinsame, bröseln alles wie ein Sandkuchen auseinander. Es entstehen chaotische Teilsysteme, aber kein funktionierender Organismus mehr.

Die Gabe, Komplexität zu managen, ist nicht allein eine Frage der Organisationsform der Handelssysteme. Natürlich sind Filialisten per se bevorteilt, aber Einkaufskooperationen sind ebenso imstande, Selbstähnlichkeit herzustellen. Es muss nur erst einmal die markentechnische Notwendigkeit in ihrer ganzen Tragweite erkannt werden. Die mit unnötiger Komplexität verbundene Ertragsschwäche gibt sich dann von selbst.

Das folgende Schaubild fasst die gewonnenen Gesetzmäßigkeiten für das Managen von Retail Brands vereinfacht zusammen.

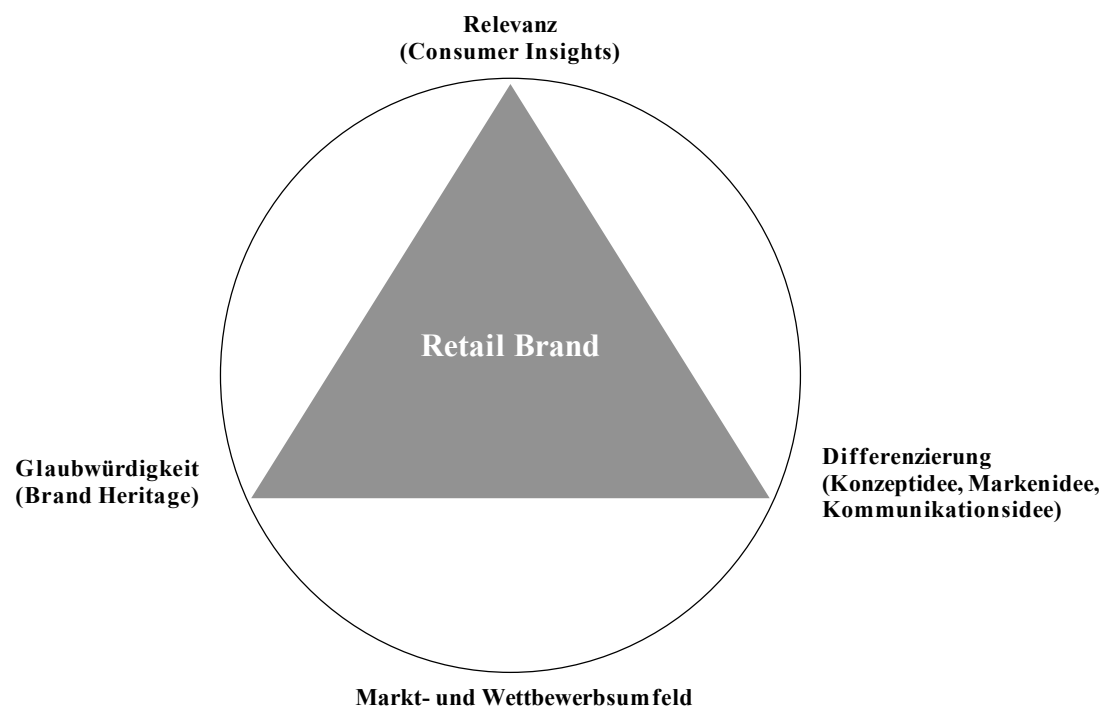


Abb. 5: Die Gesetzmäßigkeiten der Markenführung im Handel

## 6. Beurteilung gegenwärtiger Handelsstrategien vor dem Hintergrund der Evolutionstheorie.

### 6.1. Aktions- und Preisoffensive.

Deutschlands Einzelhandel befindet sich im Taumel der Schleuderpreise. Nie zuvor hatte der Preis als Wettbewerbsargument so viel Gewicht wie heute. Warum eigentlich?

Wir haben an verschiedenen Stellen dieses Beitrages schon gesehen, dass der Versuch, den Verbraucher mit immer noch niedrigeren Preisen zu binden, fehlschlagen muss. Preispromotions und Rabattschlachten verstoßen in der Regel gegen die Prinzipien der Differenzierung und der Glaubwürdigkeit. Selbst die Relevanz solcher Maßnahmen für den Konsumenten ist sehr begrenzt.

Es ist nicht zu bestreiten, dass gerade der deutsche Verbraucher preisbewusst einkauft. Dies ist nicht nur konjunkturell zu erklären. Denn in den nächsten zehn Jahren werden über zwei Billionen Euro vererbt werden. Und selbst Konsumenten mit positiven Einkommenserwartungen wollen sparen (Berger 2002). Obwohl also genug Geld vorhanden ist, mutieren die Verbraucher zu vermeintlichen Preiskäufern. Wie ist das zu erklären?

- (1) Zunächst ist festzustellen, dass es nirgends auf der Welt so viel Einkaufsplatz gibt wie in Deutschland (Schmiese 2003, S. 4). Experten schätzen, dass es 30% zu viel Einzelhandelsfläche gibt. Der Anteil des Einzelhandels an den privaten Verbraucherausgaben ist zwischen 1992 und 2004 von 40% auf 30% gesunken – und wird weiter sinken (Eggert/Ewig 2005, S. 5, 62).

In der Terminologie Darwins ausgedrückt: Es gibt ein Überangebot an Leben (=Verkaufsflächen) im Verhältnis zum verfügbaren Raum (=Markt). Dies führt zu einem hohen Wettbewerbsdruck, der sich dort in Preisdruck artikuliert, wo aus Verbrauchersicht relevante Unterschiede zwischen Handelsangeboten nicht gesehen werden. Preisdruck ist also zunächst ein natürliches Marktlagenphänomen, dem die unprofilieren „Mittelcharakter“ zum Opfer fallen.

- (2) Tatsächlich führen die für den deutschen Einzelhandel typischen **rationalen** Positionierungen dazu, dass signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Anbietern nicht wahrgenommen werden können. Wirkliche Retail Brands, die differenzierende, relevante, glaubwürdige (emotionale) Markenterritorien besetzen, gibt es kaum (siehe auch Feldmann/Tiemann 2003, S. 42 ff). Der Preis wird zum Auswahlkriterium.

Die Logik ist simpel: unprofilierte Retailer steigern die Preissensibilität der Konsumenten; dies führt zum Preiskauf; preisorientierten Einkauf beantwortet der Handel mit Rabatten; damit wird er noch austauschbarer; die Preissensibilität steigt weiter; es wird en vogue, billig einzukaufen; das Aktionsfieber bricht aus und befällt nahezu die gesamte Population, selbst die Einkommensoptimisten.

- (3) Diese beschriebene Kausalität tangiert bereits einen weiteren Erklärungsansatz. Darwin hat nachgewiesen, dass sich Arten, also auch die Art „Mensch“, permanent ihrem Umfeld anpassen. Wenn nun also die Konditionierung des Umfeldes lautet: Sparen ist smart, ist clever, ist en vogue, dann „züchtet“ sich der Handel mit seinen Niedrigpreisaktionen ein Konsumentenverhalten, unter dessen Folgen er selbst dann am meisten leidet (Ziems 2002, S. 3).

Ein Paradebeispiel für eine „self fulfilling prophecy“. Denn die Betriebsform Discount an sich ist ja kein plötzliches, aktuelles Phänomen, sondern erfolgreich seit den 70er Jahren. Der derzeitige Boom der Discount Brands ist weniger der eigenen Leistung, als vielmehr dem markentechnischen Fehlverhalten der Konkurrenz in Bezug auf Differenzierung, Relevanz und vor allem Glaubwürdigkeit zu verdanken.

Verbraucher können die Glaubwürdigkeit eines Preises in Bezug auf die Qualität häufig nicht beurteilen (was z.B. ist ein genähter Schuhrahmen wert verglichen mit einem geklebten). Sie müssen nur das Gefühl haben, dass der Preis fair und verlässlich ist. Dieses Gefühl wird durch aggressive Preispromotions aufs Spiel gesetzt. Das Misstrauen, in bestimmten Einkaufsstätten zu teuer einzukaufen, weil anschließend der Preis sinkt, führt zu kognitiver Dissonanz beim Verbraucher, der dann den konzeptionslosen (und damit ungläubwürdigen) Preiskriegern die Geschäftsgrundlage entzieht.

Anders gesagt: Wenn der Kunde erst einmal verstanden hat, dass es Nachlässe gibt, traut er einem Anbieter nie mehr zu, ihm den richtigen Preis zu nennen. Er wird immer weitere Nachlässe fordern. So sind nun einmal die Regeln der Natur. Jeder passt sich dem veränderten Umfeld an. Jeder ist in diesem Umfeld egoistisch.

Natürlich ist dem Handel systemimmanent, zu bestimmten Zeitpunkten über Preisreduktion die Lager zu räumen. Aber dann nachvollziehbar und ohne den Markenkern zu verletzen. Hermès beispielsweise reduziert nur Artikel, die mindestens ein Jahr alt sind **und** der Mode unterliegen. Für das Funktionieren von Rabatten ist immer ein stabiler Preishintergrund notwendig (ifm 2004).

- (4) Der Blick auf die erfolgreichen Retail Brands wirft die Frage auf, ob denn die Mehrheit der Konsumenten wirklich so einseitig preisorientiert ist? Das Wort „billig“ existiert in der Aldi-Sprache nicht. Die Anzeigen tragen seit jeher die Schlagzeile „Aldi informiert“. Aldi Produkte testen bei Stiftung Warentest überdurchschnittlich gut. Wenn einmal nicht, wird sofort ausgelistet. Lidl positioniert sich als Markendiscouter und wächst gerade über den höheren Anteil an Markenartikeln im Sortiment stärker als Aldi. Fielmann liefert gute Qualität zu kleinen Preisen, Saturn ebenfalls.

Es geht also offensichtlich eher um Preis **im Verhältnis zur** Leistung, um „value for money“. Und um Einfachheit und Konsequenz! Dieses Verhaltensmuster lässt sich evolutionstheoretisch erklären (siehe auch Abschnitt 5.2.). Anpassungsprozesse sind effizienzorientiert: Input in Relation zum Output. „Preis“ ist also nur die halbe Betrachtung. So gesehen verhindert nicht – wie man häufig liest – Geiz den Konsum, sondern Überfluss, Inkonsequenz, Irritation – eben alles, was das subtile Effizienz- und Effektivitätsstreben unterläuft.

Wir haben außerdem aus Darwins Erkenntnissen abgeleitet, dass kein Konsument eindimensional denkt und handelt. Allein die Kaufreivpsychologie weist zig Motive, vor allem emotionale, für die Einkaufsstätten- und Markenwahl nach (Ziems 2001, S. 29 ff). Andere Studien belegen, dass saubere und ordentliche Geschäfte, eine gute Auswahl, gute Erreichbarkeit, geringe Wartezeiten, Fürsorglichkeit des Personals auch in Deutschland für den Kunden oft wichtiger sind als der Preis.

Ausgerechnet der Preis, das belegt eine aktuelle Untersuchung, ist für typische Warenhauskunden eher nebensächlich. Den meisten Kunden geht es um Auswahl, sie nehmen sogar 10% höhere Preise in Kauf (O.V. 2005, S. 10). Vor diesem Hintergrund sind die offensiven Preisaktionen von Karstadt und Kaufhof nicht begründet.

- (5) Wenn es stimmt, dass es in natürlichen Wettbewerbssystemen einen Trend zu Divergenz gibt (siehe Abschnitte 4.c., 5.1. sowie 5.2.), dann laufen die herdentriebartigen Rabattschlachten dem entgegen. „Preis“ ist Gleichmacherei. Damit wird auch der Wert der verkauften Ware gleichgeschaltet. Dies kann evolutorisch aber nicht gelingen. Die Produkt- und Angebotsdivergenz kann nicht Null werden.
- (6) Die Natur, auch die Natur des Menschen, reagiert auf Knappheit. Also müssen Retail Brands, wollen sie begehrt sein, Knappheit im Angebot suggerieren (bei Tchibo Nonfood sogar Konzeptidee). Immer und immer niedrigere Preise, auf die sich der Verbraucher einstellt, bewirken genau das Gegenteil von Knappheit. Und der Konsument tut ebenfalls das Gegenteil von dem, was er soll. Er kauft nicht schnell, bevor andere

ihm die Ware zum günstigen Preis wegschnappen. Nein, obwohl ihm laut zugerufen wird: „Erbarme Dich!“, zeigt er sich abstinert und wartet auf den noch besseren Preis. Eine neurotische Mangelwirtschaft im Überfluss. Mit gefährlichen volkswirtschaftlichen Deflationstendenzen.

Aus alledem lässt sich ableiten, dass Niedrigpreisstrategien, sofern sie nicht differenzierende, relevante, glaubwürdige Brand Idea sind, sondern aus Unprofiliertheit, konzeptioneller Verzweiflung oder wirtschaftlicher Not heraus geführt werden, keine Erfolgchance haben.

Man wäre fast geneigt zu glauben, die Anbieter wüssten das. Denn die BBE-Unternehmensberatung hat Händler befragt, wie sie sich gegenüber der Konkurrenz profilieren: Am häufigsten wurden Service (37%), Sortiment (16%), Beratung (16%) genannt. Preis erst mit 6% auf Rang 6 (Eggert/Ewig 2005, S. 52). Warum handeln sie dann nicht danach?

Unstrittig ist, dass das Argument „Preis“ nicht außer Acht gelassen werden darf, aber immer in Relation zu einer differenzierenden, relevanten, glaubwürdigen Leistung! Anders gesagt: Es ist markentechnisch immer in „**Preis plus**“-Kategorien zu denken: **plus** Service, **plus** Convenience, **plus** emotionale Benefits (siehe hierzu Abschnitt 5.1. „Markenidee“). Das Plus kann wichtiger werden als der Preis. So z.B. im Luxus-Segment (Hermès, Gucci, Polo Ralph Lauren) oder im Convenience-Segment (an den Tankstellen-shops akzeptiert der Verbraucher ohne weiteres Preise, die 30% über den Ladenpreisen liegen). In jedem Fall aber sollte das Plus – auch das haben wir von Darwin gelernt – **extrem** sein. Ist das Plus nicht ausreichend als differenzierend, relevant, glaubwürdig wahrnehmbar, fällt alles wieder auf den Preis als maßgebliches Auswahlkriterium zurück.

Das Plus erst „macht“ die Retail Brand, definiert ihre Stärke und Vitalität. In gewisser Weise ist der Preis nicht mehr als ein Hygienefaktor. Er allein ist kein Differenzierungsfaktor (nicht einmal beim Discount, auch hier kann nur einer der Günstigste sein), selten ein Glaubwürdigkeitsfaktor und ein Relevanzfaktor nur in Verbindung mit einer irgendwie gearteten Leistung, dem „Plus“.

## 6.2. Dienstleistung.

Dienstleistung ist nahezu der Gegenpol zu Preis und in unendlich verschiedenen Ausprägungen denkbar. Dienstleistung ist eine Dimension für das im vorigen Kapitel erwähnte „Plus“.

In den USA trägt der Dienstleistungssektor inzwischen mehr als 70% zur nationalen Wertschöpfung bei und trägt damit die gesamte US-Wirtschaft. Dienstleistung ist auch in Deutschland nicht nur ein volkswirtschaftlicher Wachstumsmotor (Beyer/Micheel 1999, S. 15), sondern insbesondere geeignet, die Lücke zu schließen zwischen dem rückläufigen handelsrelevan-

ten Konsum und den steigenden Konsumausgaben der Verbraucher insgesamt (Siemes/Pietersen 2003, S. 30). Wenn ein Mehr an Waren an Sättigungsgrenzen stößt, dann kann ein Mehr an Dienstleistungen die **handelsrelevante** Kauflust steigern, also satte Konsumenten hungrig machen.

Die Evolutionstheorie zeigt, dass es bei zunehmender Enge des verfügbaren Lebensraumes einen Trend zum Extremen gibt (siehe Abschnitte 4.c. sowie 5.1. „Konzept- bzw. Formatidee“). Wir haben gesehen, dass nur spitze, echte Abweichungen eine Erfolgchance haben und dass das Prinzip der Kreuzung ein vielversprechender, aber auch riskanter Weg ist, zu signifikanten Veränderungen zu kommen.

Demzufolge kann es handelsstrategisch nicht nur um ein bisschen mehr an Service oder Erlebnis gehen, wie heute zumeist praktiziert, sondern um echte Konzept-Innovationen, die bisher Nicht-Dazugehöriges addieren.

Ein aussichtsreicher Weg zu neuen Konzeptideen oder sogar Brand Ideas zu kommen, wäre die Kreuzung, sprich Verschmelzung, von Handel und handelsfremden Angebotsformen von Gastronomie über vielfältige Gesundheitsdienstleistungen bis hin zur Unterhaltungs-, Entertainmentbranche (ähnlich Eggert 1998, S. 15 ff).

Ein solcher Transformationsprozess ist nicht mehr vom klassischen Versorgungsanspruch gekennzeichnet, sondern vom Erlebnis- und Unterhaltungswert für die Konsumenten. Er geht einher mit einem veränderten Rollenverständnis, partieller Kompetenzabtretung und kann eine Vielzahl positiver Auswirkungen haben bis hin zu einer weiteren Differenzierung der Öffnungszeiten.

Je größer der Dienstleistungsanteil, desto kleiner die vordergründige Einzelhandelsfunktion, was aber keinesfalls gleichbedeutend ist mit kleineren Umsätzen. Im Gegenteil: Es ist anzunehmen, dass in solchen Angebotskonzepten die Handelsumsätze die Dienstleistungsumsätze weit übertreffen, ja sogar Konsumausgaben der privaten Haushalte wieder stärker rückführen in den handelsrelevanten Bereich.

Natürlich bergen solche Vernetzungen von handelstypischen und handelsfremden Leistungen die Gefahr der Verzettelung mit geringen Überlebenschancen. Je komplexer, desto eher. Deshalb ist es enorm wichtig, mittels einer glaubwürdigen Brand Idea einen Fokus, eine Klammer, zu finden. Ist die Integrationskraft nicht ausreichend, entstehen – wie in der Natur – chaotische Teilsysteme, die schon im Entstehen vom Untergang bedroht sind.

Die beschriebenen Ansätze sind nicht – wie man a priori vermuten könnte – mit unerlaubten Sprüngen verbunden. Marken können so, allerdings über Branchengrenzen hinweg, neu entstehen. Etablierte Retail Brands können unter der Maxime totaler Kundenorientierung ihren Lebensraum in nachvollziehbaren Schritten ausdehnen.

Außerdem sind solche dienstleistungsorientierten Evolutionsprozesse nicht notwendigerweise groß und komplex. Sie können auch überschaubar in der Nische stattfinden. Zur Veranschaulichung des Spektrums kurz zwei Beispiele:

- (1) Tankstellen, für jeden sichtbar, prosperieren als professionell geführte Nahversorger. Sie kombinieren Bequemlichkeit, Unkompliziertheit, Öffnungszeiten mit einem straffen, zentralen Prozessmanagement. Darwin hat nachgewiesen, dass einmal ausgestorbene Arten nicht wiederkehren („They never come back.“), in abgewandelter Form allerdings schon, wenn entsprechender Lebensraum vorhanden ist. Der Verbraucher braucht offensichtlich die Nahversorgung mit flexiblen Öffnungszeiten. Er akzeptiert dafür sogar die höhere Preisstellung der Tankshops. Die Attraktivität ist mittlerweile so groß, dass 60% der Kunden ausschließlich zum Einkaufen zur Tankstelle kommen – ohne zu tanken (Eggert 2003, S. 49)!

Daraus abzuleiten, das Shopgeschäft könnte auch ohne Zapfsäule gelingen, ist allerdings falsch. Aral hat das in einem Pilotprojekt probiert und ist gescheitert. Ein Paradebeispiel für die Naturgesetze Darwins: Jede Marke hat eine Geschichte, eine Heritage. Verlässt sie, wie Aral mit dem Pilot-Shop ohne Zapfsäule, ihren Markenkern, hat sie keine Aussicht auf Erfolg. Zusammenhanglose Sprünge sind nicht erlaubt. Aus gleichem Grund beispielsweise wäre Tchibo davon abzuraten, jemals sein Kaffeegeschäft aufzugeben, auch wenn inzwischen das Nonfood-Geschäft dominiert und der Wachstumsmotor ist.

Mangels Heritage werden Mineralölmarken niemals Retail Brands werden; dennoch wird die Tankstelle der Zukunft ein anderes Gesicht haben als heute. Das Prinzip der Abweichung, um schnell weiteren Lebensraum (=Marktanteil) zu gewinnen, ist hier besonders ausgeprägt. Neben dem Foodbereich werden Nonfood sowie weitere Dienstleistungen addiert werden, die Gastronomie ausgebaut bis hin zur individuellen Zubereitung von Gerichten – natürlich immer getreu der Kernkompetenz Convenience.

- (2) Warenhäuser versuchen seit längerem, mit Erlebnis- oder Themenkonzepten aus der Mitte herauszukommen. Durchaus mit zartem Erfolg (Galeria Kaufhof, Karstadt Sport). Dennoch sind diese Relaunches eher Stabilisierungs- als Wachstumskonzepte.

Wenn es in der gesamten Volkswirtschaft eine wachsende Nachfrage nach Dienstleistungen gibt, Sach- und Dienstleistungen zusammenwachsen, dann muss dies auch den verbliebenen Warenhaus-Marken mit ihren erstklassigen Standorten neues Leben einhauchen können.

Konsumenten wollen (neben der ausreichend behandelten Preiskontrolle) lustwandeln, flanieren, überrascht werden, stimuliert werden, Neugier befriedigen, Leute treffen, mitreden können, sich verwandeln, persönliche Entwicklungswünsche entfalten – gerade beim

Einkauf im Kaufrevier Innenstadt (Ziems 2001, S. 48 ff, 55 ff). Sie haben daneben notwendige Tagesgeschäfte (bis hin zu Bank-, Post-, Arzt-Leistungen) zu erledigen.

Wer diese Bedürfnisse in einer Symbiose aus Handel und Dienstleistung befriedigt, wer es schafft, die Vielfalt und Struktur der City, oder besser Metropole, im Kleinen widerzuspiegeln, der schafft Alleinstellung. Und das auf relevante Art, denn anders als in den Fußgängerzonen, wo unvermittelt und zufällig ein Handels- bzw. Dienstleistungsangebot das andere ablöst, kann im „Dienstleistungswarenhaus“ bereits eine Vorauswahl und Abstimmung getroffen werden. Das verhindert das unübersichtliche Gewusel und die häufige Orientierungslosigkeit in den urbanen Bummelzonen. Der ständige Zwiespalt des Konsumenten zwischen „Wunsch nach Inspiration“ und „Wunsch nach Kontrolle“ wird hier gleichermaßen erfüllt.

Die Glaubwürdigkeit solch innovativer und eben zum Teil handelsfremder Angebotsformate hängt maßgeblich von der Integrationskraft der jeweils übergreifenden Brand Idea ab. Steigt die Ausdifferenzierung stärker als die Integration, bricht alles auseinander. Eine gute Brand Idea (siehe hierzu insbesondere 5.1. „Markenidee“) schafft den notwendigen Fokus.

Fragen der Glaubwürdigkeit sind gerade in dem hier behandelten Kontext (handelsfremde Dienstleistungen) immer nur im konkreten Einzelfall zu lösen. Tchibo beispielsweise floppte mit dem Verkauf von Riester-Rentenpolicen. Otto und Quelle beispielsweise verzeichnen seit Jahrzehnten Erfolge mit einkaufsbezogenen Kreditangeboten („Heute kaufen, morgen zahlen“) und verdienen nicht nur an Mehrumätzen im Warenbereich, sondern vor allem an den Krediten selbst.

### **6.3. Vertikalisierung.**

Wer sich den wechselnden Umfeldbedingungen flexibler anpasst, kann langfristig bestehen. Dies ist die Kernaussage der Evolutionstheorie (siehe Abschnitt 3.). Darüber hinaus hat Darwin bewiesen, dass die Natur effizienzgesteuert ist und dass kleine Arten eher vom Aussterben bedroht sind.

Überträgt man diese Erkenntnisse auf den Handel und berücksichtigt ferner, dass der verfügbare Lebensraum immer enger werden wird, dann ist der logische Schluss, dass die klassische arbeitsteilige Struktur zwischen Industrie, Großhandel und Einzelhandel nicht unbedingt vorteilhaft ist.

Flexible Anpassung ist angesichts gesättigter Märkte mit sich schneller wandelnden Konsumentenforderungen bei strikter Aufgabentrennung zwischen diversen Vorstufen und Einzelhandel nicht möglich. Die Zukunft gehört vertikal organisierten Systemanbietern, die die Arbeitsteilung beherrschen und einen Großteil der Wertschöpfungskette kontrollieren (Siemes/Pietersen 2003, S. 18 ff).

Andersherum: Nicht oder nur lose organisierte Einzelkämpfer werden die notwendigen vorteilhaften Abweichungen weder zu vertretbaren Prozesskosten noch in kompetitiver Reaktionszeit bewerkstelligen. Die hohe Komplexität und mangelnde Steuerungsfähigkeit gewachsener arbeitsteiliger Strukturen von der Produktidee über Produktion, Auslieferung bis hin zu Werbung und Abverkauf fördert weder die Aktualität des Angebotes noch eine wettbewerbsüberlegene Preisstellung noch eine stets hohe Warenverfügbarkeit.

Die Evolutionstheorie zeigt, dass (zunehmende) Komplexität gemanagt werden muss. Vertikale Integration durch enge, vertraglich oder kapitalmäßig untermauerte Allianzen mit (oder sogar Eingliederung von) Rohstofflieferanten, Designdienstleistern, Produzenten, Logistikunternehmen, (Franchise-) Vertriebspartnern etc. reduziert die Komplexität und erhöht – als Folge – die Anpassungsflexibilität an wechselnde Umfeldbedingungen. Häufig, aber nicht notwendigerweise, ist Vertikalisierung mit einer professionellen Eigenmarkenpolitik verbunden.

Die überdurchschnittliche Effizienz und Profitabilität von Retail Brands wie Ikea, H&M, Fielmann, Deichmann, Media Markt, Saturn, Aldi ist auf Integration und klare Kompetenzzuweisungen innerhalb der Wertschöpfungskette zurückzuführen. Retail Brands wie Zara oder Tchibo (TCM) definieren sogar ihre Brand Idea aus dem Vertikalisierungsgedanken heraus, indem sie extrem schnell drehende Sortimente zeitlich nur begrenzt verfügbar machen. Damit schaffen sie psychologische Knappheit und entgehen jeglichem Preisdruck. Zara ist ein Paradebeispiel für eine relevante Differenzierung in einem gesättigten Markt. Zara hat es in kurzer Zeit geschafft, als Neuling Fuß zu fassen, „sich zu vermehren“ – und ist auf dem besten Weg, groß und mächtig zu werden. Im Modebereich konnten die vertikal organisierten Anbieter seit 1998 in einem schrumpfenden Markt durchschnittliche Umsatzsteigerungen von bis zu 27% p.a. erzielen (Siemes/ Pietersen 2003, S. 25).

Kleine, nicht oder nur lose organisierte Einzelhändler werden über kurz oder lang aussterben. Dies wiederum schwächt locker organisierte Verbundgruppen des Handels, wie freiwillige Ketten oder Einkaufsgenossenschaften, die ebenfalls ums Überleben ringen werden. Ganz besonders dann, wenn kein Bezugszwang der eigenständig agierenden Anschlussunternehmen vorliegt, was unweigerlich zu einer geringen horizontalen wie auch vertikalen Sortimentskongruenz führt – und damit zu einer beschränkten Steuerungs- und Anpassungsfähigkeit an wechselnde Umfeldbedingungen (Hermes 1988, S. 198 ff). Entweder bekommen die klassischen Verbundgruppen des Handels unter Aufgabe gewisser Handlungsfreiheit der Anschlussunternehmen ähnlich autoritäre, aber effiziente Führungsstrukturen wie die vertikalisierten Handelsfilialisten oder sie werden untergehen.

Eine umgekehrt extreme Form von vertikaler Kräftebündelung und Kontrolle entlang der Wertschöpfungskette sind Netzanbieter (Eggert 1998, S. 29 f). Dieses Konzept basiert allein auf einer differenzierenden, relevanten, glaub-

würdigen Brand Idea. Der Systemkopf besitzt nichts außer der Marke. Er lässt produzieren und er lässt verkaufen. Alle Aktivitäten werden auf Basis eines dichten, vertraglich geregelten Netzes von externen Prozesskettenbeteiligten, die jeder für sich austauschbar sind, gesteuert. Outsourcing ist das Schlüsselwort. Netzgeführte Marken sind weder Hersteller noch Händler, die herkömmliche Struktur der Wertschöpfungskette wird aufgehoben. Es wird nicht in Sachwerte investiert, sondern in Know-how, Konsequenz und emotionale Markenterritorien.

Diese neue Form vertikaler Integration zwischen Handel und Industrie führt zu einer enormen Effizienz, Kundenorientierung und Anpassungsflexibilität. Vor dem Hintergrund evolutionstheoretischer Erkenntnisse dürfte ihnen die Zukunft gehören, wie der Erfolg von Nike oder Polo Ralph Lauren, die diesem Netzgedanken sehr nahe kommen, zeigt. Allerdings muss die Integrationskraft der Marke, besser: Brand Idea, groß genug sein. Denn sehr verschiedene Funktionen sind stringent auf ein einheitliches Ziel hin zu führen. – Ein breiter faktischer Erfolgsnachweis steht im (Retail-) Markt bislang noch aus.

## **7. Fazit.**

Markenführung im Handel ist bislang kein systematisch gemanagter Prozess. Genau dies – und nicht irgendwelche „Umstände“ oder vermeintlich konsumabstinente Verbraucher – ist der Grund, weshalb sich so viele Handelsunternehmen in Turbulenzen befinden oder sogar vom Aussterben bedroht sind.

Wer erkennt, dass Retail Brands lebendige Systeme sind und als solche den Gesetzen der Natur unterliegen, der wird im täglichen Kampf ums Dasein der Erfolgreichere sein.

Man muss die Gesetze der Natur nur richtig anzuwenden wissen. Charles Darwin hat mit der Evolutionstheorie das überlebenswichtigste Prinzip aller Zeiten begründet.

Wir lernen von Darwin, dass sich (Retail-) Marken ständig weiterentwickeln müssen, was zur Abweichung von der Marke, wie sie bisher war, als auch zu anderen Marken führt. Abweichung im Handel entsteht durch innovative Konzeptideen, Markenideen oder Kommunikationsideen. Wir lernen ferner, dass die Abweichung positiv, d. h. verbraucherrelevant sein muss. Hierzu sind spezielle Consumer Insights notwendig, die immer nur einzelfallbezogen gefunden werden können. Interessant ist, dass sich – unabhängig von Moden oder Trends – aus der Evolutionstheorie Muster des Konsumentenverhaltens ableiten lassen, die von struktureller Bedeutung für die Markenführung im Handel sind. (Aus Platzgründen konnte dies hier allerdings nur angerissen werden.) Schließlich lernen wir, dass keine Marke jemals ihren Markenkern (Brand Heritage) verlassen darf. Sie darf keine plötzlichen Sprünge machen.

So simpel diese Überlebensregeln sind, so wenig werden sie in der hier beschriebenen Klarheit erkannt, geschweige denn umgesetzt.

Eine erfolgreiche Retail Marke muss genau drei Gesetzmäßigkeiten erfüllen. Sie muss differenzieren, sie muss relevant sein, sie muss glaubwürdig sein. Nicht mehr und nicht weniger.

Wir haben an Beispielen nachgewiesen, dass die erfolgreichen Retail Brands diese Lebensbedingungen – bewusst oder unbewusst – erfüllen. Wir haben gezeigt, warum breit praktizierte Strategien (Aktions- und Preisoffensiven) ihr Ziel verfehlen, und in welchen Bereichen evolutionstheoretisch fundierte Chancen bestehen, nicht nur das Überleben zu sichern, sondern sogar den Lebensraum auszuweiten.

Es ist ein schwerer Weg, zu starken Retail Brands zu kommen. Aber es gibt ihn. Je systematischer die Darwin'schen Überlebensregeln für die Markenführung genutzt werden, desto größer die Chance, allen anderen im „daily struggle of life“ überlegen zu sein.

## Literatur

- Beyer, L.; Micheel, B. (1999); Kundennutzen: Suchfelder für den Wandel im Handel, in: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1998/99, Gelsenkirchen 1999, S. 76-96
- BrandAsset Valuator (2006); hrsg. v. Young & Rubicam, Frankfurt 2006
- Brandmeyer, K. (2002); Achtung Marke, hrsg. v. Die Stern Bibliothek, Hamburg 2002
- Darwin, C. (2001); Die Entstehung der Arten, Neudruck der 6. Auflage von 1872, Stuttgart 2001 (Originaltitel: On the Origin of Species by Means of Natural Selection, England 1859)
- Domizlaff, H. (1992); Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens – Ein Lehrbuch der Markentechnik, hrsg. v. Marketing Journal, Hamburg 1992
- Eggert, U. (1998); Der Handel im 21. Jahrhundert, hrsg. v. BBE Unternehmensberatung, Köln 1998, [http://www.dssw.de/downloads/handel\\_21.pdf](http://www.dssw.de/downloads/handel_21.pdf)
- Eggert, U. (2003); Betriebsformen des Handels – Bunte Vielfalt prägt die Handelslandschaft, hrsg. v. BBE-Unternehmensberatung, Köln 2003, [http://www.handels-wissen.de/servlet/PB/show/1012126/Betriebsformen\\_des\\_Handels\\_2003.pdf](http://www.handels-wissen.de/servlet/PB/show/1012126/Betriebsformen_des_Handels_2003.pdf)
- Eggert, U.; Ewig, H. (2005); Handel 2015 – Ein Trendszenario, Vortrag auf dem BBE Trend- und Handelsforum 2005 (Studie erschienen unter dem Titel: BBE-Handelsszenario 2015: Der deutsche Handel vor dem Aus, hrsg. v. BBH-Unternehmensberatung, Köln 2005)
- Feldmann, K.; Tiemann, F. M. (2003); Handel – Wie Kundenpotenziale in Käufer umgewandelt werden können, in: Absatzwirtschaft 1/2003, S. 42-45.
- Grünewald, S. (2002); Der Aldi-Boom, hrsg. v. Rheingold Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen, Köln 2002, [http://www.rheingold-online.de/db/download/pb\\_dn1\\_2092002124145156.pdf](http://www.rheingold-online.de/db/download/pb_dn1_2092002124145156.pdf)
- Hermes, O. (1988); Die Erfassung von Nachfragewettbewerb im Handel – Ökonomische Grundlagen und kartellrechtliche Konsequenzen, Göttingen 1988

- Horx, M. (2003); Future Fitness, Frankfurt 2003
- ifm Wirkungen + Strategien (2003); Krisenkonsum als Privatisierung des Wandels – Ursachen und Abhilfen bei Krisenabstinenz, Freiburg i. Br./Köln 2003, [http://www.ifm-network.de/download/ifm\\_krisenkonsum.pdf](http://www.ifm-network.de/download/ifm_krisenkonsum.pdf)
- ifm Wirkungen + Strategien (2004); Konsumpsychologie im Wandel – Die neue Wahrnehmung von Handel und Marken, Freiburg i.Br./Köln 2004, [http://www.ifm-network.de/download/ifm\\_konsumwerte\\_2004.pdf](http://www.ifm-network.de/download/ifm_konsumwerte_2004.pdf)
- von Keitz, B. (2004); Anforderungen an die Markenwerbung: Was macht Markenwerbung erfolgreich?, in: Effizienz in der Markenführung, hrsg. v. Boltz, D-M./Leven, W., Die Stern Bibliothek, Hamburg 2004, S. 336-356
- Münzberg, H. (2003); Markenartikel im Kampf gegen Retail Brands, Bad Homburg 2003, <http://www.de.cgey.com/servlet/PB/menu/1001025/>
- Nielsen Media Research (2005); Nielsen Werbetrend Juli, in: Horizont 33/2005, S. 20
- Nieschlag, R.; Kuhn, G. (1980); Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. Auflage, Berlin 1980
- O.V. (2005); Karstadt hat höheres Ansehen als Wettbewerber Kaufhof, in: Handelsblatt vom 05-08-2005, S.10
- Roland Berger Market Research (2002); Sparen ist in, in: Insight Outside Nr. 7, München 2002, [http://www.rb-marketresearch.com/de/press/downloads/io\\_07\\_sparen.pdf](http://www.rb-marketresearch.com/de/press/downloads/io_07_sparen.pdf)
- Schmiese, W. (2003); Der Kampf gegen die Stadtkernfäule, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung 31/2003, S. 4
- Siemes, J.; Pietersen, F. (2003); Trends im Handel 2005 – Ein Ausblick für die Branchen Food, Fashion & Footware, hrsg. v. KPMG, Köln 2003, [http://www.kpmg.de/library/surveys/satellit/Trends\\_im\\_Handel4.pdf](http://www.kpmg.de/library/surveys/satellit/Trends_im_Handel4.pdf)
- Wegner, J. (2004); Darf es etwas weniger sein?, in: Focus 31/2004, S. 68-78
- Ziems, D. (2001); Abschied von Smart Shopper – Kaufverhalten ist Revierverhalten, hrsg. v. ifm Wirkungen + Strategie/Rempfen & Partner, Köln/Düsseldorf 2001

Ziems, D. (2002); Ist Geiz geil? Der deutsche Handel im Aktions- und Discount-Fieber, hrsg. v. ifm Wirkung + Strategien, Freiburg i. Br./Köln 2002, [http://www.ifm-network.de/download/ifm\\_geiz.pdf](http://www.ifm-network.de/download/ifm_geiz.pdf)30

### **Kurzlebenslauf Dr. Oliver Hermes**

Oliver Hermes, Jahrgang 1960, Dr. rer. pol., Studium der Betriebswirtschaftslehre (1980–1985); wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent am Institut für Marketing und Handel, Universität Göttingen (1985–1988); Berater, GWH Unternehmensberatung, Hamburg (1985–1988); Leiter Marketingkommunikation und Verkaufsförderung, Otto Versand Hamburg (1989–1993); Geschäftsführer und Mitinhaber Baader, Lang, Behnken Werbeagentur, Hamburg (1993–1997); Managing Director BMZ!FCA Werbeagentur, Düsseldorf (1997–2000); CEO Young & Rubicam Werbeagentur, Frankfurt (2000–2002); Gründer, Geschäftsführer und Mitinhaber Baader Hermes Werbeagentur (2000–2007), Gründer und Mitinhaber Berger Baader Hermes Digital Werbeagentur (seit 2001).

### **Veröffentlichungen (Auszug) Dr. Oliver Hermes**

Die Bestimmung einer überragenden Marktstellung im Rahmen der Missbrauchsaufsicht über Nachfrager aus dem Handel, Göttingen 1984.

Wettbewerbsbeschränkungen durch Einkaufskooperationen nach § 1 GWB, in: Betriebs-Berater 1987, S. 838 ff; gemeinsam mit Dr. R. Lademann.

Handelskooperationen als Per-Se-Kartelle?, in: Betriebs-Berater 1988, S. 154 ff.

Die Erfassung von Nachfragewettbewerb im Handel – Ökonomische Grundlagen und kartellrechtliche Konsequenzen, Göttingen 1988.

Das Konzept der wechselseitigen Ausweichmöglichkeiten zur Erfassung von Nachfragewettbewerb, in: Wettbewerb in Recht und Praxis 1988, S. 288 ff; gemeinsam mit Prof. Dr. B. Treis.

„Otto...find'ich gut.“, in: Effizienz in der Werbung, hrsg. v. Gesamtverband Werbeagenturen GWA, Frankfurt/Main 1990, S. 155 ff.

Valide Consumer Trends. Plattform erfolgreicher Markenterritorien von morgen, Düsseldorf 1999 (unveröffentlicht). Vortrag auf dem 27. Deutschen Marketing-Tag, Frankfurt 1999.

Survival Of The Fittest, in: Marketing Journal 1999, S. 328 ff.

Zahlreiche weitere Veröffentlichungen und Vorträge zu den Themen Marketing, Wettbewerb, Kommunikation.