

BERND M. MICHAEL

Der Markenreferent: Der Konsument verabscheut das Mittelmaß. Er pendelt zwischen Luxus- und Smart Shopping. Seine Aufmerksamkeit kann nur erregen, wer die Regeln bricht, sich über die jeweilige Produkt-Kategorie erhebt. Bernd M. Michael war bis 2005 Chairman der Agenturgruppe Grey Global für Europa, Nahost und Afrika. Michael sagt, dass Regelbrecher vor allem eins richtig machen: Sie denken vom Konsumenten her.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **BBDO, Bangkok**

Bei den Konsumenten geht die Mitte verloren, sagen Sie. Die kaufen also nur noch bei Aldi – und bei Armani?

“Das kann man schon beobachten. Die Konsumenten reagieren stärker auf die Extreme als auf das Mittelmaß. Luxus hat die grössten Zuwachsraten. Und Smart Shopping auch. Die Konsumenten interessieren sich nicht mehr für die Mitte.”

Wie soll der Händler darauf reagieren? So wie Douglas?

“Douglas wurde im unteren Preissegment angegriffen und hat sich überlegt, ob man es sich als edles Geschäft leisten könnte, auch persönliche Angebote zu führen. Douglas hat das zwei Jahre lang erprobt und festgestellt, dass die Kunden weiterhin die teuren Produkte kaufen, aber Zusatzumsätze mit den günstigen Offerten gemacht werden. Douglas hat also nicht Kunden verloren, sondern den Warenkorb pro Kunde vergrössert.”

Wäre das auch für die Migros empfehlenswert?

“Die Schweiz ist handelsmässig ein Naturschutzgebiet. Und die Migros deckt darin diesen Trend total ab. Dabei hat sie einen Vorteil: Sie diktiert den Markt selbst, kann die Spielregeln leichter durchsetzen. Mit ‘M-Budget’ ist sie auf höherem Niveau eingestiegen, als das in Deutschland möglich wäre. Besonders gelungen finde ich, dass das ‘M’ im Logo auftaucht und den Bezug zu Migros signalisiert. Das fehlt mir bei der Luxuslinie der Migros: da werden viele eigenständige Eigenmarken angeboten, die ich erst lernen muss. Ich muss schon Schweizer sein, um zu wissen, dass das von Migros ist.”

Migros hat ja viele und bekannte Eigenmarken. Die müsste man also klar als Migros-Produkte kenntlich machen?

“Ich will hier keine vorwitzigen Bemerkungen machen. Aber wenn Migros an sich selbst glaubt, gibt es keinen Grund, dem Verbraucher nicht immer zu signalisieren, was von Migros stammt.”

Die Einkäufer spielen beim Produkte-Mix eine zentrale Rolle. Genügen die heute den Anforderungen noch?

“Nein. Einkäufer sind heute noch immer hauptsächlich dafür da, die Dinge preiswert zu besorgen. Das halte ich für vorsintflutlich. Der Einkäufer sollte der beste Verkäufer sein. Er muss sich zuerst den Kopf des Kunden zerbrechen; und erst wenn er sicher ist, was dort vor sich geht, sollte er das passende Produkt zu günstigen Bedingungen suchen. In dieser Reihenfolge. Er ist ein ‘Wünsche-Einkäufer’.”

Schliesst das auch Dinge mit ein, die der Konsument womöglich gar nicht braucht?

“Das ist ein Nebeneffekt. Der Traum eines Marketingmenschen ist es, den Kunden dazu zu bringen, mehr zu kaufen, als er eigentlich dringend braucht. Oder Sachen zu kaufen, an die er vorher gar nicht gedacht hat. Marketing muss Lust machen. Muss die Leute animieren. Und darf sich nicht darauf beschränken, den Grundbedarf zu liefern. Wenn das Marketing in Zukunft weiter existieren will und sein Geld wert sein will, dann muss man sich schon etwas einfallen lassen, was über das Normale hinausgeht.”

Eines Ihrer Paradebeispiele ist Tchibo. Dort werden 6500 Produkte geprüft, aber nur 1500 kommen in die Läden. Und die haben alle nichts mit dem Ursprungsgeschäft Kaffee zu tun. Was steht dort dahinter?

“Das war ja keine strategische Planung. Sondern fast ein

Zufall. Vor 30 Jahren brach der Kaffeeabsatz in Spezialläden ein, weil nun auch der allgemeine Lebensmittelhandel Kaffee führte. Also musste sich Tchibo einen Zusatznutzen ausdenken, um die Kunden zum Extraweg in seine Läden zu motivieren. Das waren anfänglich Frischhaltebehälter, dann alle möglichen Haushaltsgeräte und dann immer mehr. Später ist Tchibo dann selber in den Lebensmittelhandel gegangen und hat dort seine eigenen Shop-in-Shop-Center aufgebaut.“

Eine Bewegung weg vom Kerngeschäft also. Könnten die je wieder zurück zum reinen Kaffeehandel?

“Können würden sie schon. Aber es wäre ungeschickt, es zu tun. Denn mit dem Zusatzgeschäft wird heute mehr Geld verdient als mit dem Kaffee. Übertrieben gesprochen: Würde man es wirklich merken, wenn die plötzlich keinen Kaffee mehr anbieten? Tchibo ist strategisch kein Kaffeegeschäft mehr, sondern der Ort, der jede Woche eine Überraschung bringt. Und zufällig gibts da auch noch Kaffee.“

Sie beklagen, dass man im Marketing die 50-Jährigen sträflich vernachlässigt. Obwohl die viel Geld haben und gerne kaufen würden.

“Richtig. Das liegt daran, dass die Product Manager alle 32 Jahre alt sind und die Agenturleute 28. Die sind gerade erfolgreich ihren Eltern entkommen. Und wollen jetzt über diese ‘alten Säcke’ nicht auch noch nachdenken müssen (lacht).“

Liegt es auch daran, dass viele traditionelle Marken wiederbelebt werden? Und einen neuen Aufschwung nehmen, wie Tod’s, Burberry, Lacoste.

“Wenn ich noch mal 25 wäre und Marketingstudent in St. Gallen, würde ich alle alten Marken analysieren, die zurzeit nicht mehr angeboten werden. Um herauszufinden, ob es in den Köpfen der Leute noch faszinierende Erinnerungen gibt. Alte Marken werden wiederbelebt, weil die Leute konservative Dinge lieben. Die eine Geschichte haben, die verlässlich sind. Die Welt ist ja sehr virtuell geworden, sehr künstlich, durch Terrorismus geradezu beängstigend. Da sucht man wieder echte Werte. Aber das gilt nicht nur für die 50-plus-Generation. Auch die Jungen finden das toll. Bei Lacoste wissen auch die Kinder, dass das ‘die mit dem Krokodil’ sind.“

Alte Marken haben ihren Platz; und neue Ikonen entstehen oft durch Regelbrüche, sagen Sie. Ist “Red Bull” dafür ein gutes Beispiel?

“Red Bull ist vor allem ein sorgfältig geplanter Glücksfall. Red Bull wurde nicht einfach als Erfrischungsgetränk positioniert, sondern als etwas Besonderes, als ‘Champagner’ unter den Erfrischungsgetränken. Das darf dann auch ein wenig teurer sein. Der Regelbruch bei Red Bull besteht vor allem darin,

wie sie dem Verbraucher begegnen. Diese Leute warten nicht, bis die Menschen zu ihnen kommen, sie gehen auf sie zu. Das ist für mich ein ganz entscheidender Regelbruch.“

Ähnlich wie Nike. Die gehen ja auch zu Streetball-Spielern.

“Nikes Regelbruch ist ein ganz anderer. Bei denen kann man sich am Computer seinen eigenen individuellen Schuh zusammenstellen, und die machen den dann. Das ist ein Regelbruch. Es gibt sehr viele andere Regelbrüche. Die bestehen aber immer darin, vom Verbraucher aus zu denken und das anzubieten, was die Kategorie noch nicht anbietet. Normalerweise gehen die Menschen in ein Restaurant, setzen sich an den Tisch, warten bis der Kellner kommt und bestellen dann etwas aus der Karte. Neuerdings gibt es ‘Vapiano’. Das ist eine Restaurantkette, wo Sie beim Eingang eine Chipkarte bekommen und dann zur Theke gehen und dem Koch sagen, was Sie essen möchten, es mit an Ihren Tisch nehmen und selbst entscheiden, wann Sie zahlend das Restaurant verlassen. Das lieben die Leute, weil sie alles selbst bestimmen können. So macht essen Spass.“

Und was müssten die Markenartikler tun, um anders zu sein als die anderen?

“Der gemeinsame Nenner aller Regelbrecher ist: Sie denken vom Konsumenten her, gehen auf seine Wünsche ein und denken nicht aus der Sicht des Herstellers.“

Wie wichtig ist dann noch die eigene Positionierung?

“Sie ist absolut entscheidend. Das gilt zum Beispiel auch für Lindt. Die verkaufen eigentlich nur noch ‘zufällig’ Schokolade. Hauptsächlich verkaufen sie ein Genusszeremoniell, eine Verschenk-Tradition auf hohem Niveau. Sie haben sich aus der Kategorie ‘ich esse gerne Schokolade’ verabschiedet in ‘ich belohne mich’ oder ‘ich zeige dir, dass du mir viel wert bist’. Sie haben sich über den Schokolademarkt gestellt. Darum können sie auch einen Premium-Preis erlösen. Das hat auch Häagen-Dasz mit Eiscreme geschafft. Selbst mit simplen Dingen wie Lebensmitteln kann man sich über die Kategorie setzen. Das ist der entscheidende Punkt für Marketing im Mehrwert-Verfahren: Setzen Sie sich über die Kategorie.“

Ein wichtiges Instrument ist auch die Verknappung. Wie soll man damit umgehen? Man muss sich rar machen, aber die Dinge müssen ja verfügbar bleiben.

“Das ist eine heikle Balance. Es gibt Märkte, in denen Verknappung gut funktioniert. Das sind jene Kategorien, die eine Ausweiskontrolle haben: Textilien etwa oder Automobile. Wenn man in einer Überflusgesellschaft sagt, dieses oder jenes könne man nicht unbeschränkt haben, dann erhöht das die Attraktivität des Produkts. Der Kunde will es dann erst recht haben. Das

Enttäuschungsrisiko ist allerdings auch hoch. Bei Zara oder H&M könnte man sich manchmal darüber ärgern, dass es das gewünschte Produkt nicht mehr gibt. Aber damit haben die Leute leben gelernt. Bei H&M schaut man nun einfach öfter mal rein, damit man immer das Neueste bekommt.”

Wenn ich auf meinen neuen Audi fünf Monate warten muss, ist das dann geschickte Verknappungsstrategie oder schlechter Dienst am Kunden?

“Das kommt auf das Auto an. Wenn ich ein Sondermodell mit allem möglichen Schnickschnack will, dann sind fünf Monate ein wunderbarer Gesprächsstoff. Dann kann ich meinen Kollegen sagen: Für mein Auto müssen die extra fünf Monate alles zusammentragen. Wenn die Karre aber direkt vom Band kommt, sind fünf Monate ziemlich unoriginell.”

In Europa läuft der Handel über das Internet eher harzig. Ausnahme: Tesco. Die setzen im Web 700 Millionen um. Warum konnte das gerade in Grossbritannien klappen?

“Tesco hat vor allem das persönliche Kundenmarketing gefördert. Jeder Kunde wird in einer Database erfasst und analysiert. Das bringt Kundennähe, wenn auch mit enormem Aufwand. Das können sich viele einfach nicht leisten. In Deutschland zum Beispiel verdient man im Einzelhandel im Schnitt nur 0,8 Prozent. Die Engländer verdienen 6,5 Prozent; die haben mehr Möglichkeiten, in individuelles Marketing zu investieren.”

Warum klappt es in der Schweiz noch nicht? Coop macht gerade mal 30 Millionen Umsatz im Internet.

“Das weiss ich nicht. Aber ich vermute, dass man sich die Mühe noch nicht gemacht hat, die Database ordentlich aufzubauen. Das kostet ja, und es dauert, bis es sich auszahlt. Auch bei Tesco war das nicht sofort profitabel. Manche Unternehmen reagieren ja nur auf Schmerzen. Erst wenn die Kunden davonlaufen, wenn es weh tut, lässt man sich etwas Neues einfallen.”

Ist das nicht geradezu eine Voraussetzung? Muss der Bär immer vor der Höhle stehen?

“Ein bisschen ist das schon so. Ich habe mein Leben lang am liebsten Kunden gehabt, die in Not waren. Denn die haben auch zugehört.”

Eigen- und Handelsmarken bedrohen zunehmend die Herstellermarkenartikel. Was passiert mit den Markenartiklern, wenn die weiterhin glauben, sie könnten einen Aufpreis verlangen?

“Die kriegen einen Tritt in den Hintern, damit sie innovativer werden. Im Übrigen sollten die Einzelhändler aufhören, ihre eigenen Produkte mit Begriffen wie ‘Eigenmarken’ oder ‘Handelsmarken’ selber abzuwerten. Das sind Marken wie alle anderen.”

Sie haben gesagt, man solle eine Mauer um die Schweiz bauen. Die haben wir ja zum Teil tatsächlich. Wie sollten denn die Schweizer auf die globale und europäische Herausforderung reagieren?

“Die Schweiz ist ein kleines Land, das sich schon immer Regelbrüche geleistet hat. Im Moment scheint es mir sinnvoll, sich weiterhin aus der Vermassung herauszuhalten. Allerdings muss man dabei die Balance halten, sonst wird man zum Outlaw. Sich bedingungslos der europäischen Gemeinschaft zu ergeben, wäre aber nicht sehr intelligent. Ich würde eine selektive Form der Eigenständigkeit suchen.”

Eigentlich ist das ganz genau, was die Schweiz mit den Bilateralen versucht.

“Das finde ich sehr geschickt. Ich glaube übrigens, dass der Weltmarkt sich aufspalten wird. Je mehr Globalisierung wir bekommen, umso mehr Lokalisierung wird es geben. Die Leute können sich in dieser Globalisierung alleine nicht wiederfinden. Ein Einkaufszentrum in Shanghai muss ich gar nicht aufsuchen; das habe ich auf der Königsallee in Düsseldorf auch, oder in Zürich und London. Wenn ich in Schanghai nicht aus dem Fenster schaue, merke ich doch gar nicht, dass ich in China bin. Diese Gleichartigkeit wird die Leute langweilen. Und deshalb werden sie sich für das lokale Angebot im gleichen Masse begeistern wie für das globale. Lokale Besonderheiten und global anerkannte Marken; die Mischung bringt’s.”