

*Wertewandel verpasst.*

## **Das Ende einer Marke: Schlecker.**

### **Unser Standpunkt**

Die Entwicklung der großen Drei auf dem deutschen Drogeriemarkt hätte in den letzten Jahren kaum weiter auseinandergehen können. Während der ehemalige Branchenprimus Schlecker nach drei verlustreichen Jahren Insolvenz anmeldete, wachsen seine Hauptkonkurrenten dm-Drogeriemarkt und Rossmann seit Jahren zweistellig und zudem profitabel.

Welche Rolle spielte die Markenführung bei dieser Entwicklung und insbesondere beim Niedergang von Schlecker? Gute Markenführung ist aus unserer Sicht fokussiert, ganzheitlich und effizient. Wie ist es dahingehend um die Marke Schlecker bestellt?

### **Billig und nah.**

Bis zum Versuch des Relaunchs im vergangenen Jahr stand die Marke Schlecker für „billig und nah“. Zwei klare Werte - das kann man durchaus fokussiert nennen. Beide Werte hat das Unternehmen zudem ganzheitlich umgesetzt. Als billig galten über viele Jahre nicht nur die Produkte aus dem starren Standardsortiment. Billig waren die Mieten für die überwiegend engen Nebenstraßen-Läden, billig bis schäbig wirkte die Aufmachung der Läden und die der Eigenmarken, selbst das Personal hätte Schlecker gern noch billiger gehabt. Den Markenwert Nähe füllte das Unternehmen ebenso mit Leben. Eine Vielzahl der in Spitzenzeiten 10.000 Schleckerfilialen waren in Orten zu finden, wo Bank- und Postfilialen bereits aus Rentabilitätsgründen geschlossen hatten.

### **Ineffizient und irrelevant.**

Aber war die Markenführung auch effizient? Nein, das war sie nicht. Zum einen war sie es nicht unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit. Nach Informationen des EHI Retail Instituts erreichte Schlecker im Jahr 2010 pro Quadratmeter durchschnittlich gerade mal ein Drittel des Umsatzes der Konkurrenten dm-Drogeriemarkt und Rossmann.

Effizient war die Markenführung auch deshalb nicht, weil sie seit vielen Jahren zunehmend an den Bedürfnissen der Kunden vorbei ging. Die über Jahrzehnte betonierten Markenwerte hatten für die Menschen zunehmend an Relevanz verloren. „Billig“ allein ist für den kritischen Verbraucher kein Wert mehr an sich. Insbesondere dann nicht, wenn Skandale um Arbeitsbedingungen und Leiharbeitsfirmen deutlich machten, dass die niedrigen Preise zu Lasten der Mitarbeiter gingen. Das Image des bösen Arbeitgebers ist Schlecker bis heute nicht los geworden.



### **Preiswert kann dm auch besser.**

Hinzu kam, dass die Produkte im Vergleich gar nicht mehr so billig waren. dm-Drogeriemarkt und Rossmann konnten mit ihrem hohen Eigenmarkenanteil und den gemessen am Umsatz günstigeren Mieten preislich längst an Schlecker vorbei ziehen. Darüber hinaus besetzt Konkurrent dm das Preis-Thema seit vielen Jahren wesentlich glaubwürdiger. Er setzte mit jahrelanger doppelter Preisauszeichnung vor der Euroeinführung, einer Dauerniedrigpreisstrategie – statt Sonderangeboten – unterstützt durch den Hinweis „Nicht erhöht seit...“ auf jedem Preisschild - mustergültig auf Transparenz.

Auch der Markenwert „nah“ büßte über die Jahre an Relevanz ein. Wer ohnehin für Bank-, Postgeschäfte oder Großeinkauf den Ort verlassen muss, ist auf die Drogerie um die Ecke nicht mehr angewiesen. Das Konzept des Nahversorgers, an dem Schlecker zu lange fest hielt, ging nicht mehr auf.

### **Wertewandel verpasst.**

Hätte Schlecker seine Markenstrategie kontinuierlich überprüft wären ihm die zunehmende Bedeutung von Werten wie Individualität, Nachhaltigkeit und Menschlichkeit für den Verbraucher möglicherweise ebenso wenig entgangen wie der Konkurrenz.

Nun hatte es Schlecker aber auch schwer gegen eine kraftstrotzende Konkurrenz, die keine erkennbaren Fehler machte. Sie gab sich nicht nur einen menschlichen Anstrich, sondern lebte Menschlichkeit und Nachhaltigkeit ausgesprochen überzeugend. Großzügige, helle, ansprechende Läden in attraktiven Lagen, innovative Zielgruppen-spezifische Sortimente, freundliches fair bezahltes und behandeltes Personal, dialogische Unternehmensstruktur, überzeugendes soziales und ökologisches Engagement. So wurden aus dm-Drogeriemarkt und Rossmann zwei der beliebtesten Einzelhandelsmarken, während Schleckers Imagewerte in den tiefroten Bereich abrutschten und dort liegen blieben.

### **Neuer Versuch: „For you. Vor Ort.“ – Relaunch missglückt.**

Der Versuch es auch bei Schlecker menscheln zu lassen missglückte. Denn der Anfang 2011 präsentierte Relaunch unter dem Motto „For you. Vor Ort.“ wurde weder konsequent noch ganzheitlich umgesetzt. In

den 12 Monaten bis zur Insolvenz konnten lediglich 20 Prozent der Läden umgestaltet werden. An den übrigen Filialen klebte fortan nur ein neuer Namenszugaufkleber unter dem alten. Damit hat Schlecker eine entscheidende Chance vertan. In ansprechenden Läden mit freundlichem Personal und dem richtigen Sortiment hätte die „neue“ Marke Schlecker ihre Wirkung entfalten können. Mit konsequenterer Markenführung hätten vielleicht einige der nun anstehenden 13.000 Entlassungen verhindert werden können.

**Autorin: Katrin Menne**

Januar 2012

#### Über die GMK Markenberatung:

*Die GMK Markenberatung bietet Lösungen zur Konzeption, Kreation und Implementierung von Marken. Als strategischer Partner begleiten wir Unternehmen von der Analyse und Positionierung ihrer Marke über die Definition einer schlüssigen Markenerlebniskette bis zur Implementierung der Marke an allen Kontaktpunkten. Zu unseren Kunden zählen namhafte Unternehmen wie die BMW Group, Vaillant, TÜV Rheinland, Weidmüller, Kaldewei, KIA oder der WDR. Unsere Arbeit wurde und wird regelmäßig ausgezeichnet – zuletzt erhielten wir von brand eins Wissen und Statista die Auszeichnung als „Beste Berater 2016“ in der Kategorie Marketing, Marke und Preis.*

[www.gmk-markenberatung.de](http://www.gmk-markenberatung.de)

#### Referenzen



VAILLANT GROUP



(Auszug)

*Das Ende einer Marke: Schlecker von GMK Markenberatung ist lizenziert unter einer Creative Commons  
Namensnennung – Nicht kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.*