



Das sitzt!

Der Sofahersteller Bretz gehört zu den eher kleinen Akteuren im Möbelhandel, fällt aber seit langem durch seine konsistente Markenführung auf. Ungewöhnlich sind auch die Produktion in Deutschland und die Fokussierung auf Veloursstoffe.

Manchmal sind es seltsame Dinge, die Schicksal und Zukunft eines Unternehmens bestimmen. Zum Beispiel, dass eine Person aufhört zu rauchen. Wie im Fall des Sitzmöbelherstellers Bretz. Das war vor rund drei Jahrzehnten.

Doch der Reihe nach. Denn eigentlich fängt diese Geschichte bereits vor 124 Jahren an, mit einem Klempner namens Johann Bretz. Das sechste Kind einer Bauernfamilie entschloss sich während seiner Wanderjahre, statt Rohre zu reparieren doch lieber Matratzen herzustellen. Was er ab 1895 im rhein-hessischen Weinstädten Gensingen nahe Mainz dann auch tat. Sein Sohn Alexander übernahm den Betrieb und erweiterte das Sortiment um Polstermöbel. Das kam an: Zu Beginn des Zweiten Weltkriegs wurden bereits 100 Mitarbeiter beschäftigt. Auch die nahezu komplette Zerstörung der Firma im Krieg hielt die

Familie nicht auf: Zusammen mit seinen Kindern baute Alexander Bretz die Firma wieder auf. Und wie! In den 1970er-Jahren waren es, nun unter der Leitung von Filius Karl-Fritz Bretz, bereits 1.800 Beschäftigte, die solide, ziemlich gewöhnliche Möbel – Stichwort: Eiche rustikal – fertigten. Doch das Geschäft lief mit der beginnenden Wirtschaftskrise der Achtziger nicht mehr rund, und so schlitterte der Betrieb 1986 in die Insolvenz.

Und nun kommt die seltsame Fügung mit dem Rauchen. Karl-Fritz Bretz nämlich wollte 1987 – ohne große finanzielle Mittel, aber mit viel Willenskraft – mit fünf ehemaligen Mitarbeitern einen Neuanfang wagen. Aufgrund des noch laufenden Insolvenzverfahrens durfte er jedoch nicht selbst Eigner werden und bat deshalb seine BWL-studierenden Söhne Hartmut und Norbert um Unterstützung. Diese – damals beide An-

fang Zwanzig und Karrieren abseits des Elternhauses verfolgend – hatten zwar kein Interesse an der Bretz Wohnräume GmbH, willigten aber schließlich unter einer Bedingung ein, die Gesellschaft zu gründen: wenn denn ihr Papa aufhört zu rauchen.

Das tat dieser tatsächlich – und mehr noch: Es gelang ihm, seine beiden Kinder Anfang der Neunziger doch noch in das Unternehmen zu führen. Die Geschäfte liefen nicht schlecht, zumal nach der Wiedervereinigung eine hohe Nachfrage herrschte. Doch die Ernüchterung folgte schnell: Zum einen war man mit 'Made in Germany' – gefertigt wird ausschließlich in Gensingen – kaum konkurrenzfähig gegen die deutlich günstigeren Produkte aus Osteuropa. Und zum anderen, fast noch schlimmer: Bei ihren Verkaufsreisen dämmerte den Brüdern, dass ihnen die biedereren Sitzmöbel der eigenen Firma gar nicht gefielen. Die beiden standen nicht hinter den eigenen Produkten und konnten potenziellen Kunden auch keine wirklichen Produktvorteile nennen.

»Wir fingen deshalb an, Möbel zu designen, die wir selbst schön fanden und für Menschen in unserem Alter, damals also um die 30 Jahre, gedacht waren«, erinnert sich Norbert Bretz. Und der Markt dankte es ihnen: Mitte der 90er-Jahre fanden die bunt-flip-pigen Sofas – beispielsweise im Zebra-Look oder mit Tierfüßen – rasenden Absatz, gekauft besonders von der jungen, finanzstarken Generation der Internet-Unternehmer.

Neupositionierung und Trading-up

»Dieser Imagewandel in Richtung des hochwertigen jungen Wohnens war bis etwa 2000 extrem erfolgreich, denn damals gab es viele Endzwanziger, die mit ihren Internet-Firmen viel Geld gemacht hatten. Allerdings wurden unsere Möbel häufig kopiert von Billigproduzenten aus Osteuropa. Außerdem brach schließlich der Neue Markt zusammen, dazu kam noch die rückläufige Konjunktur nach dem 11. September 2001«, erzählt Norbert Bretz.

Erneut stand das Unternehmen vor einer Zäsur:

»Günstiger zu produzieren wäre in Deutschland nicht gegangen. Außerdem wollten wir den Standort aufrechterhalten, schließlich haben wir eine Verantwortung für unsere Mitarbeiter. Und so blieb uns als Alternative nur die Neupositionierung mit



Bretz darf nie zu gewöhnlich sein, sondern muss faszinieren und für zügellose Kreativität statt Minimalismus stehen.

Norbert Bretz, Bretz Wohnräume

einem Trading-up – hin zu einer Marke mit außergewöhnlichen Produkten. Wir haben uns dabei auf unsere lange Tradition und das Handwerkliche mit seinen aufwändigen Raffinessen konzentriert.«

Dadurch sind die Produkte – und damit auch die Marke – wieder etwas konservativer geworden, und eine ältere Zielgruppe als zuvor rückte in den Fokus. Damit einher ging eine andere Distribution: weg vom Bereich des jungen Wohnens, hin zu edlen Möbelhäusern. »Das Produkt selbst ist damals wesentlich anspruchsvoller und auch deutlich teurer geworden«, sagt Norbert Bretz. »Früher lagen wir preislich im Mittelfeld, heute sind wir positioniert wie andere Premiummarken, etwa Rolf Benz, Knoll oder Cor.«

Eine bewusst polarisierende Marke

Bis der Handel diesen Schritt mitgemacht hat, hat es einige Jahre gedauert. Doch inzwischen gibt jeder Bretz-Käufer fast 8.000 Euro für sein neues Möbelstück aus. »Heute ist unsere Hauptzielgruppe zwischen 40 und 60 Jahren alt, darunter sehr viele Selbstständige – selbstbewusste Menschen, die in ihrer Wohnung etwas Skulpturales wollen. Oder Ärzte,

Zu den Sofas, die das Kernsortiment von Bretz bilden, haben sich inzwischen auch Betten sowie Teppiche und Beistelltische gesellt



die dem Weiß ihres Berufsalltags im Privaten etwas Farbiges entgegenstellen wollen. Unsere Kunden sind dabei weder die klassisch Konservativen noch die modernen Performer, sondern eher die Menschen dazwischen.«

Der Marke haftet damit – durchaus gewollt – eine gewisse Ambivalenz an: Im Inneren steht sie für solide traditionelle Qualitätsfertigung 'Made in Germany', nach außen hingegen wirkt sie mit ihrer wilden Bunttheit und der ungewöhnlichen Formsprache eher verrückt. Oder, um es im Marketingdeutsch des Inhabers zu sagen: »Die Polstermöbel von Bretz sind alles andere als der Norm entsprechend. Sie erfüllen keine Erwartungen. Sie überraschen. Diese liebevollen und ausdrucksstarken Charaktere bieten nicht einfach nur einen Platz zum Sitzen oder Schlafen, sondern kleine Oasen der Inspiration und Eigenwilligkeit. Jenseits aller Erwartungen und Standards.«

Eine bewusst polarisierende Marke also, die dem grauen Alltag das pralle Leben entgegenstellen will und für sich reklamiert, frech, unkonventionell und normenbrechend zu sein. »Bretz darf nie zu gewöhnlich sein, sondern muss faszinieren und für zügellose Kreativität statt Minimalismus stehen«, bringt es Norbert Bretz auf den Punkt.

Doch ist diese ewige Rebellion, dieser beständige Zwang, polarisieren zu wollen, manchmal nicht

anstrengend? »Durchaus«, gibt der Firmenchef zu. »Denn wir wissen nie ganz genau, ob wir zu weit gehen, also zu schräg und damit unverkäuflich werden, oder im Gegenteil zu langweilig sind. Da sind wir viel am Experimentieren, was in der Tat anstrengend ist. Aber es bereitet uns eben auch große Freude, ein Produkt zu machen, das in dieser Form kein anderer hat und die Leute immer wieder neu überrascht.«

Tatsächlich scheint der Markenclaim 'True Characters' nicht nur die Bretz-Produkte selbst, sondern auch ihre Fans zu meinen: »Unsere Kunden freuen sich regelrecht über ihr Sofa – es ist ein Gute-Laune-Kauf. Wir geben unseren Charakter-Möbelstücken deshalb auch witzige Namen. Unsere Kunden reden dann tatsächlich von 'meinem Napali', 'meiner Olinda' oder 'meinem Mammut'. Die Möbel sind für sie fast so etwas wie ein Haustier – man kauft ein Bretz-Sofa nicht zum Repräsentieren, sondern für sich selbst.«

Wichtigkeit der Markenbildung früh erkannt

Mit einem Umsatz von gerade einmal zwölf Millionen Euro und 90 Mitarbeitern ist Bretz nur ein kleiner Player im Möbelhandel, ein Nischenanbieter. Aber ein erstaunlich bekannter. Das liegt nicht zuletzt an der konsistenten Markenführung, die schon mit

Norbert Bretz (re.) hat in der Geschäftsführung mit Carolin Kutzera, der Stieftochter seines Bruders Hartmut Bretz, Verstärkung bekommen





Ausufernde Sitz- und Liegelandchaften, oftmals sehr bunt oder zumindest farbig, sind charakteristisch für das Sortiment von Bretz

Eine andere Besonderheit der – im Übrigen ausschließlich im eigenen Unternehmen designten – Produkte: Statt 'small is beautiful' stehen im Gegenteil ausufernde Sitz- und Liegelandchaften im Zentrum des Sortiments. »Wenn unsere Möbel große Tiefen haben, damit also viel Platz im Wohnzimmer brauchen, dann werden sie tendenziell sogar eher gekauft«, hat Norbert Bretz beobachtet. Doch geht der Trend nicht eher zu kleinen Wohnungen, in denen Monstermöbel nur schwer Platz findet? »In vielen Wohnungen ist heute sogar mehr Platz für das Sofa als früher, denn die früher üblichen Schrankwände verschwinden immer mehr – das schafft Platz für Polstermöbel. Aber all unsere Produkte werden ohnehin in verschiedenen Größen und Tiefen angeboten, unsere Kunden haben also viele Kombinationsmöglichkeiten.«

Brandstores sollen Erlebniswelten werden

Verkauft werden die Sofas, zu denen sich inzwischen auch Betten, Teppiche und Beistelltische gesellt haben, vor allem im Fachhandel. Zudem vertreibt das Unternehmen – der Exportanteil liegt bei 40 Prozent – seine Produkte über Brandstores: sechs eigene sowie 15 händlerbetriebene gibt es derzeit, etwa in Wien, Budapest, Zürich, Paris und Peking. »Diese Markenstores sollen weiter ausgebaut werden, aber der Möbelhandel, der dem Kunden eine Komplett-einrichtung seiner Wohnung bieten kann, wird immer ein ganz wichtiger Partner bleiben.«

Auch die Brandstores und Messeauftritte verfolgen ein Flächenkonzept, das sich an die Imagekampagnen und das Branding von Bretz anlehnt. In Zukunft sollen die Läden noch stärker zu Erlebniswelten ausgebaut werden. Darum kümmert sich insbesondere Carolin Kutzero, die im vorigen Jahr ihren Stiefvater Hartmut Bretz als Geschäftsführerin abgelöst hat und nun als Vertreterin der fünften Generation zusammen mit Norbert Bretz die operativen Geschicke des Unternehmens leitet. Dieser hat selbst auch zwei Söhne, beide noch im Teenageralter. Gut möglich also, dass die lange Bretz-Tradition noch eine ganze Weile fortbesteht. Und sicher werden dabei noch manch seltsame Dinge passieren, die das Schicksal des Unternehmens beeinflussen werden... ■

Torsten Schöwing

dem 'German Brand Award' in Gold ausgezeichnet wurde. »Durch meine Ausbildung und Erfahrungen habe ich die Wichtigkeit der Markenbildung früh erkannt und arbeite seit mehr als 20 Jahren daran«, sagt Norbert Bretz. »Ich achte darauf, dass möglichst alle Maßnahmen von der Marke abgeleitet werden – die konsequente Entwicklung unserer Marke stellen wir über alle Unternehmensentscheidungen. Das hilft uns dabei, dem Kunden zu zeigen, wer wir sind, und ihn genau dort zu erreichen, wo er uns braucht.«

Außerdem versuche das Unternehmen, die Markendarstellung in der Fotografie, also etwa in Katalogen und Anzeigen, konstant beizubehalten – stolze zehn Prozent des Umsatzes fließen in die Werbung. »Wir werben seit 1998 kontinuierlich und haben auch in der Rezession nicht aufgehört. Sieht man heute eine Anzeige von uns, würde man sogar ohne Logo sofort an Bretz denken. In unserer Werbung und unserem Marktauftritt arbeiten wir mit Bildern, die auffallen und die man sich sehr schnell merken kann. Diese Kontinuität in der Markendarstellung war mir immer sehr wichtig.«

Eine weitere Kontinuität und auch ein Abgrenzungsmerkmal gegenüber anderen Herstellern: Bei Bretz kommen ausschließlich Veloursstoffe zum Einsatz. »Veloursstoffe sind haltbarer als Flachgewebe, viel schöner anzufassen und strahlen Wärme aus – das ist ein sehr haptisches Material, das zudem mit Hell- und Dunkelheit spielt«, ist Norbert Bretz überzeugt. »Wir experimentieren sehr viel und entwickeln die Bezüge oftmals zusammen mit unseren Lieferanten selbst – mal mit schimmernden Farben oder expressiven Mustern, mal mit reliefhaften Strukturen oder üppig mit Blumen bedruckt.«