

„Was die Konkurrenz über mich sagt, interessiert mich nicht.“

Wolfgang Werner ist Vorstandschef der zweitgrößten deutschen Baumarktkette Praktiker. Im *€uro*-Interview verteidigt der 54-Jährige seine aggressive Preisstrategie und erklärt, warum er sich nicht als Buhmann seiner Branche sieht.

€uro: Herr Werner, wegen Ihrer aggressiven Tiefpreisstrategie wurden Sie von Ihren Konkurrenten zum Buhmann erkoren. Haben Sie keine Angst davor, dass Sie mal einer von denen aus Rache mit einem Hammer bedroht?

Volker Werner: Hab' ich nicht. Wir sind es doch, die den Wettbewerbern gezeigt haben, wo der Hammer hängt. Wir haben viele wachgerüttelt, selbst aktiv zu werden – zum Vorteil der Verbraucher.

€uro: Aber nicht zum Vorteil Ihrer Konkurrenten.

Werner: Das wäre auch zuviel von mir verlangt. Wer seine Hausaufgaben macht, hat auch Erfolg.

€uro: Praktiker unterlegt die Werbung für seine Rabattaktionen mit dem Motto „20 Prozent auf alles! Außer Tiernahrung“ mit einer Kreissäge. Konkurrent Hornbach schlägt in seiner Tiefpreiswerbung mit einem Hammer zurück. Warum zieht Praktiker mit einer Säge in den Preiskampf?

Werner: Wird die Botschaft mit einem Hammer transportiert, ergibt das nur einen Einmaleffekt. (Haut mit der Faust auf den Tisch) Bum! Das war's. Da passiert gar nichts. Eine Kreissäge ist dagegen permanent laut.

„Unsere Kreissäge ist so was von schrill. So sind wir auch.“

€uro: Sie meinen penetrant laut.

Werner: Auffallend laut. Fakt ist: Wenn ein Kunde im Radio unsere Kreissäge hört, fällt ihm gleich wieder ein: Praktiker, preisaggressiv, hinfahren! „20 Prozent auf alles! Außer Tiernahrung.“ – das ist Kult mit Kreissäge. Die ist so was von schrill. So sind wir auch.

€uro: Wie lange hält Praktiker „20 Prozent auf alles“ noch durch?

Werner: Das entscheidet der Kunde. Wir haben 2003 mit den Aktionen angefangen und machen so lange weiter, wie sie ankommen. Wir fummeln da gar nicht groß rum! Wir sagen einfach: 20 Prozent auf alles! Außer Tiernahrung. Fertig. Diese Botschaft lohnt sich für uns – und für unsere Kunden.

€uro: Aber wie lange noch? Andere Baumarktbetreiber werden auch aggressiver.

Werner: Weil sie sehen, dass wir Erfolg haben. Schauen Sie sich an, welchen hohen Bekanntheitsgrad wir uns erarbeitet haben und wie der zustande kam. Die 20 Prozent sind in aller Munde. So viel Rabatt gibt kein anderer Wettbewerber. Zwar versuchen einige, Praktiker nachzuahmen. Aber gegen uns sind diese Blaupausen nur müde Hingucker.

€uro: Warum sollten die Kunden auch zwischen den 20-Prozent-Aktionen bei Praktiker kaufen, wenn sowieso bald wieder alles billiger wird?

Werner: Weil wir immer günstig sind. Wir sagen dem Kunden: Wenn Du zur Aktion kommst, kriegst Du auf alles 20 Prozent. Außer natürlich auf Tiernahrung. Kommst Du außerhalb der Aktion, gilt die Preisgarantie von 20 Prozent, die wir dauerhaft geben. Das heißt, wenn der Kunde ein Produkt entdeckt, dass bei einem Wettbewerber billiger ist, geben wir ihm denselben Preis minus 20 Prozent.

€uro: Aber ...

Werner: Wir sind die Preisaggressivsten! Warum soll der Kunde dann woanders einkaufen?

€uro: Nur ...

Werner: (Hat eine Schüssel mit Nüssen vom Tisch gegriffen und hält sie hoch.)
Noch mal ganz einfach: Angenommen dieser Artikel kostet bei uns 100 Euro und bei der Konkurrenz 99 Euro. Dann kostet er für unseren Kunden 99 Euro minus 20 Prozent, also 79,80 Euro. Garantiert!

€uro: Meinen Sie wirklich, der Kunde vergleicht derart akribisch?

Werner: Schnäppchenjagd ist doch hier Volkssport! Das ist doch schick! Der Preis ist für eine Kaufentscheidung die Prämisse Nummer eins. Das belegen Studien. Wenn ich nicht wirklich den besten Schubkarrenpreis ergattert habe, fühle ich mich nicht wohl. Das geht durch alle Schichten. Nicht nur der Handwerker kennt sich bei den Preisen aus. Auch Lehrer, Briefträger und Apotheker. Unterschätzen Sie deren Preisbewusstsein nicht.

„Heute sagt jeder, der über Praktiker spricht: Außer Tiernahrung. Das ist Branding, verstehen Sie?“

€uro: Wann machen Sie Nägel mit Köpfen und rabattieren auch Tiernahrung?

Werner: (lacht) Als wir 2003 mit den 20 Prozent anfangen, lag die Handelspanne von Tiernahrung unter 20 Prozent. Wir wären unter den Selbstkostenpreis gerutscht und das war verboten. Also sagten wir: Außer Tiernahrung. Und was ist passiert? Heute sagt jeder, der über Praktiker spricht: Außer Tiernahrung. Das ist Branding, verstehen Sie? Klar könnten wir heute Tiernahrung auch noch mit 20 Prozent verfrühstücken. Aber wir wollen diesen herrlichen Spruch nicht zerstören. Er ist Kult – und damit einzigartig.

€uro: Ihr Widersacher Albrecht Hornbach, Chef der gleichnamigen Baumarktkette, stichelt gern indirekt, Ihre Preispolitik sei "Volksverdummung und Verbrauchertäuschung". Wie kommt der darauf?

Werner: Sagt er das wirklich?

€uro: So lässt er sich zitieren.

Werner: Dann müssen Sie ihn bitte selber fragen.

€uro: Wie soll Praktiker in Deutschland noch wachsen?

Werner: Wir positionieren die Marke Praktiker weiter als den preisaggressivsten, discountierenden Baumarkt und die 2007 zugekaufte Marke Max Bahr im höherpreisigen Premium-Segment. Wir haben bis Ende 2007 übrigens 66 der 242 Praktiker-Märkte in Deutschland auf unser neues Easy-to-Shop-Konzept umgestellt. Der Prozess geht weiter und wird zum Wachstum beitragen.

€uro: Klingt ziemlich easy.

Werner: Soll es auch. Wir wollen einfach sein. Mit Easy-to-Shop reduzieren wir das Sortiment, gestalten die Märkte noch übersichtlicher und erklären Waren über Farbleitsysteme und Informationstafeln. Wenn der Kunde zum Praktiker kommt, muss er sofort sehen, wo er welche Produkte findet, wie er sie nutzen kann und dass wir eine bedarfsgerechte Vorauswahl für ihn getroffen haben.

€uro: Das heißt?

Werner: Beispiel Rasenmäher: Früher hatten wir 36 verschiedene im Angebot, heute noch 14 - sieben mit und sieben ohne Stecker. An Schautafeln erklären wir, welcher Mäher für welche Rasenfläche geeignet ist. Da haben sich unsere Fachleute für den Kunden die Köpfe zerbrochen.

€uro: Und für Sie. So lassen sich auch Personalkosten sparen.

Werner: Aber nicht bei Praktiker. Wir wollen Easy-to-Shop auch, weil wir unseren Mitarbeitern nicht noch mehr Arbeit zumuten können. Wir haben keine Stellen abgebaut, sondern viele Stellen in beratungsintensive Bereiche wie Bauelemente, Fliesen und Sanitär verlagert. Oder in Dienstleistungen wie Farbmischung und Holzzuschnitt. Die Mitarbeiter haben dort jetzt mehr Zeit für den Kunden, weil sie die einfacheren Dinge – also welcher Pinsel für welche Farbe oder welcher Dübel für welche Wand der beste ist – nicht mehr erklären müssen.

€uro: Ganz ehrlich: Hätten die Kunden nicht am liebsten mehr persönliche Beratung als weniger davon?

Werner: Natürlich! Aber Baumärkte in Deutschland sind Servicewüsten. Das weiß jeder. Sie sehen in Baumärkten längst nicht mehr in jedem Gang Beratungspersonal. Das ist bei allen Betreibern dasselbe und hat vor allem mit den Arbeitskosten zu tun.

€uro: Einige Ihrer Konkurrenten schreiben sich den Service aber größer auf die Fahnen als Sie.

Werner: Ach wissen Sie, jeder hat seinen Slogan. Die Wahrheit ist: Egal welchen Baumarkt Sie sich anschauen – wenn Sie heutzutage noch Berater zwischen einfachen Produkten wie Schrauben, Lacken, Farben, Zangen und Klodeckeln finden, dann ist Ihr Glückstag. Wir haben es zum profitablen Preisführer gebracht, weil wir auch Kostenführer sind. Dafür muss man unter anderem die Personalkosten im Griff haben.

€uro: Es heißt, Sie sind oft draußen an der Kundenfront zu finden. Wie viele Märkte haben Sie sich 2007 angeschaut?

Werner: Ich habe sie nicht gezählt. Es könnten 500 bis 600 gewesen sein. Nur wenn ich die Basis kenne, kenne ich den Kunden. Nur dann weiß ich, welche Probleme es

gibt und was machbar ist. Handel ist Wandel. Da muss man schnell reagieren. Das geht aber nicht, wenn man nur in der Zentrale sitzt.

€uro: Nach Aussage von Hornbach setzen dessen befahrbare Drive-In-Märkte neue Maßstäbe. Diese seien "Wallfahrtsorte für die Branche, in dem sich fast täglich Beobachter der Konkurrenz umschauchen". Sind Sie da auch schon hingepilgert?

Werner: Ich bin ein sehr gläubiger Mensch. Und wenn ich in einen Wallfahrtsort pilgern wollte, würde ich mir Lourdes oder Santiago de Compostela aussuchen.

€uro: Wofür haben Sie sich zuletzt einen Blaumann übergestreift?

Werner: Ich habe zu Hause den Keller gefliest.

€uro: Und die Fliesen wo gekauft?

Werner: (lacht) Bei minus 20 Prozent.

€uro: Hornbach hat sich als Zielgruppe Männer definiert, die richtig anpacken können. Konkurrent Toom will mehr Frauen ansprechen. Und Praktiker?

Werner: Wir grenzen weder Männer, Frauen noch andere aus, indem wir bestimmte Zielgruppen besonders umwerben. Beim Praktiker ist jeder willkommen.

€uro: Im Jahr 2006 haben Sie in regelrechten Werbeschlachten gegen Hornbach gekämpft. 2007 haben Sie Marktführer Obi in die Zange genommen und versprochen, diese "Tradition" fortzusetzen. Wen nehmen Sie sich 2008 vor?

Werner: Wir haben nicht prinzipiell vor, bestimmte Wettbewerber aufs Korn zu nehmen. Das ergibt sich von Fall zu Fall.

€uro: Praktiker wurde im vergangenen Jahr von Obi verklagt, weil Sie in Werbespots pauschal behauptet hatten, preisgünstiger als Obi zu sein. Sie akzeptierten Ende 2007 im Rahmen eines Vergleichs, 250.000 Euro für soziale Zwecke zu spenden.

Werner: Wir haben das Geld gern überwiesen, weil wir damit ein gutes Werk tun konnten.

„Manchmal muss man den Wettbewerbern dokumentieren, was möglich ist. Vergleichende Werbung ist ja nichts Schlimmes, sie dient der Verbraucheraufklärung.“

€uro: Dann kann der Samariter Werner die Werbung ja noch mal riskieren.

Werner: Wenn sie sozialen Zwecken dient, macht uns der Spaß noch mehr Spaß. Aber im Ernst: Manchmal muss man den Wettbewerbern dokumentieren, was möglich ist. Vergleichende Werbung ist ja nichts Schlimmes, sie dient der Verbraucheraufklärung. Aber wir sagen nicht, morgen ist dieser oder jener dran.

€uro: Noch nicht?

Werner: Gedulden Sie sich! Das Jahr hat gerade erst angefangen.

€uro: Wie profitabel ist Praktiker in Deutschland?

Werner: Etwa die Hälfte unseres operativen Konzernergebnisses (EBITA) stammte 2006 aus dem Inlandsgeschäft, bei einem Umsatzanteil von etwa 73 Prozent. Aber natürlich sind unsere Auslandsmärkte viel profitabler als die in Deutschland.

€uro: Wird Praktiker trotz der tiefen Verkaufspreise in Deutschland profitabel bleiben?

Werner: Davon können Sie ausgehen. Wir werden weiterhin besser als der Markt sein. Sollte der allerdings schrumpfen, wird es auch für uns schwerer. Wenn alle leiden, leiden wir mit, aber weniger. Und wenn alle sich freuen, freuen wir uns auch aber lauter. Auch, weil wir den Flächenwahnsinn schon lange nicht mehr mitmachen und konsequent Märkte schließen, in denen auf absehbare Zeit keine Gewinne zu erwarten sind. Das waren seit 2001 immerhin rund 60.

€uro: Praktiker generiert sein Umsatz- und Ergebniswachstum vor allem in Osteuropa – wie Obi, Toom, Hornbach und Co auch. Wann greift der Preiskampf dorthin über?

Werner: Der Wettbewerb in Osteuropa ist hart, wird aber nicht so aggressiv über den Preis ausgetragen, weil dort die Kostenstrukturen ganz anders sind. Wenn wir hier zu Lande zwölf Prozent Personalkosten haben, sind wir schon toll. In vielen osteuropäischen Ländern haben wir nicht mal die Hälfte. Da treten wir ganz anders auf, leisten uns mehr Personal und punkten mit Service und intensiver Beratung.

€uro: Erreichen Sie Ihr Ziel von 100 Auslandsmärkten bis Ende 2008?

Werner: Aber sicher. Heute haben wir 88. Und wir wollen in diesem Jahr 15 bis 20 neue Märkte im Ausland eröffnen. Der 100. könnte übrigens Tirana werden, verbunden mit dem Einstieg in ein weiteres Land.

€uro: Streben Sie auch in Deutschland Neueröffnungen an?

Werner: Wenn sich irgendwo ein attraktiver Standort findet, warum nicht? Das sind dann aber eher Verlagerungen. Wir blasen unser Portfolio nicht künstlich auf, sondern optimieren es. Für Flächenzuwächse gibt es in Deutschland kein Potenzial mehr. Wir satteln lieber im chancenreicheren Ausland drauf.

„Da sitzt man daneben, schaut sich das an, staunt und schüttelt den Kopf.“

€uro: Als oberstes Ziel haben Sie die Steigerung des Unternehmenswertes ausgegeben. Nach dem Börsenstart Ende 2005 stiegen die Praktiker-Aktien bis Mitte 2007 um fast 150 Prozent. Seither fiel der Kurs wieder bis unter sein Startniveau. Was steckt hinter diesem Absturz?

Werner: Der hat viele Ursachen, angefangen von der US-Finanzkrise bis zu den Problemen der deutschen Binnenkonjunktur, die alle Handelstitel nach unten zieht. Unsere Aktien werden wegen der verhaltenen Konsumententwicklung im Inland in Sippenhaft genommen. Da sitzt man daneben, schaut sich das an, staunt und schüttelt den Kopf. Wir haben als Unternehmen keine negativen Nachrichten geliefert, sondern unsere Versprechen eingelöst. So werden wir es auch weiterhin halten.

€uro: Analysten fürchten, dass deren Gewinnschätzungen für 2008 von rund 160 Millionen Euro vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen zu hoch sein könnten. Zu Recht?

Werner: Jetzt reden wir erst noch über unsere Ergebniserwartungen für 2007. Die lagen – vor Erfüllung der Kartellamtsanforderungen zur Freigabe der Max-Bahr-Akquisition – bei rund 125 Millionen Euro. Und diese Erwartung ist immer noch

realistisch. Die Ziele für 2008 werden wir dann auf der Bilanzkonferenz am 2. April ausgeben. Gehen Sie davon aus, dass wir weiter auf Wachstum setzen.

€uro: Ihr Vorstandsvertrag läuft bis März 2009, also noch etwas mehr als ein Jahr. Gemeinhin werden Vorstandsverträge ein Jahr vor dem Auslaufen verlängert. Wollen Sie Praktiker-Chef bleiben?

Werner: Das entscheidet unser Aufsichtsrat zu gegebener Zeit. Mir macht das Baumarktgeschäft Spaß. Ich besitze weder eine Segelyacht, noch vertreibe ich mir die Zeit beim Golf, sondern bin mit genau so viel Power bei der Sache wie zu meinem Eintritt in den Praktiker-Vorstand im Jahr 2000.

€uro: Werden Sie auch der Buhmann der Baumarktbranche bleiben?

Werner: Ich sehe mich nicht als Buhmann.

€uro: Aber viele Ihrer Konkurrenten.

Werner: Ich bin Praktiker und seinen Aktionären verpflichtet. Was die Konkurrenz über mich sagt, interessiert mich, ehrlich gesagt, nicht.

€uro: Vielen Dank für das Gespräch.