

„Vom Einkaufsverband zum Verkaufsverbund“



Weshalb das Konsumklima schnell kippen kann. Wie sich höhere Beschaffungskosten auf die Preise auswirken werden. Warum das Internet als Vertriebskanal von vielen überschätzt wird. Katag-Chef Dr. Daniel Terberger über die Perspektiven für den Modehandel.

TW: Wie geht es den Katag-Partnern, Herr Dr. Terberger?

Daniel Terberger: Vor ein paar Jahren hat die TW einen Artikel über die Katag mit „Renaissance des Fachhandels“ überschrieben. Da haben Sie nicht ganz falsch gelegen.

Das war ja ein Zitat von Ihnen. Das klingt jetzt so, als hätten Sie Ihrer Aussage damals selbst nicht ganz getraut.

Natürlich war ich skeptisch, als ich bei der Katag eingestiegen bin. Aber als Unternehmer müssen Sie manchmal auch verfolgen, woran Sie glauben, ohne dass Sie es genau wissen. Heute bin ich überzeugt, dass der Fachhandel eine Renaissance erlebt.

Worauf gründete Ihre Skepsis?

Es gab objektive Fakten, die man nicht ignorieren konnte: der rückläufige Marktanteil des Fachhandels, die sterbenden Einkaufsverbände, die Erosion der klassischen Lieferanten.

Schwimmt der Fachhandel derzeit nicht auf einer positiven Konjunkturwelle?

Das letzte Jahr war ein sehr gutes Jahr für den Einzelhandel insgesamt. Wobei es teilweise auch schon fast lustig war zu sehen, welche Zahlen mit fast schon euphorischen Kommentaren gemeldet wurden. Von wegen „Konsum trägt die Konjunktur“. Nur vor dem Hintergrund eines 20-jährigen Abschwungs konnte man diese Zahlen als glorios bezeichnen. Aber man kann schon sagen: Für den Einzelhandel lief es ordentlich. Für den Fachhandel lief es besonders ordentlich. Und für den Katag-Fachhandel lief es noch einmal etwas besser.

Worauf führen Sie diese Entwicklung zurück?

Die Gefahr Analyse und Selbstlob zu vermischen, ist da sicher groß...
...dann bleiben Sie bei der Analyse.

Wahrscheinlich sind in der Katag einfach viele überdurchschnittlich gute Unternehmen versammelt. Sowohl was die Standorte angeht, als auch die Sortimente und die unternehmerische Qualität. Nicht zuletzt ist bei vielen unserer Partner eine überdurchschnittliche Kapitalkraft vorhanden, die in den letzten Jahren für Investitionen genutzt wurde. Und schließlich glaube ich, dass die Zeit für Individualkonzepte da ist. Individualität wird von den Verbrauchern aktuell honoriert.



Dr. Daniel Terberger ist seit dem Jahr 2000 Vorstandsvorsitzender der Katag AG. Vor seinem Eintritt in das Familienunternehmen war er in der Strategischen Konzernplanung der Deutschen Bank tätig. Unter seiner Ägide hat sich das Geschäftsvolumen der Katag nahezu verdoppelt. Für das vergangene Jahr meldet die Verbundgruppe einen Umsatz von 803 Mill. Euro. Ende 2010 waren 381 Unternehmen mit insgesamt 1371 Standorten der Katag angeschlossen.

Nun ist das Multilabel-Format eher ein komplexes und kein sehr kosteneffizientes Geschäftsmodell.

Natürlich. Auch ein Luxushotel muss immer ein komplexes Gebilde sein als ein Bahnhofs-Imbiss. Aber ein Luxushotel kann man so organisieren, dass der Luxus zu vertretbaren Konditionen zum Verbraucher gebracht wird. Genau darum geht es auch im Fachhandel. Das Geld darf nicht in ineffizienten Kostenstrukturen versickern, sondern muss sich in einem Mehrwert für die Verbraucher niederschlagen. Und das kann sehr wohl Individualität sein – in Kundenansprache und Ladenbau, im Sortiment wie im persönlichen Verkauf.

Wie passt dazu, dass viele Unternehmen zuletzt eher Mitarbeiter abgebaut und Personal-kosten gespart haben?

Der Personalabbau war traurig, aber richtig. In den goern bis in die Mitte der aber Jahre ging es wirklich nur um Kosten sparen. In den letzten Jahren wurde zugleich kräftig in die Qualität des Mitarbeiter investiert. Oder, die daraus resultierende höhere Produktivität

Die da wären?

Ich sehe im Wesentlichen drei Gefahren: Da ist zum einen das Risiko, dass ein externer Effekt eine höhere Dynamik entfaltet als frühzeitig in einem Schmeißgedächtnis. Die Risiken sind nicht größer geworden. Krisen wie aktuell in Argentinien gab es immer. Nur ist die Reaktion der Weltwirtschaft auf solche Ereignisse heute sehr viel unmittelbarer und nervöser.

Die zweite Gefahr?

Dem Kaufkraftschwund steht ein Kaufkraftzuwachs gegenüber. Das spielt derzeit in der guten Stimmungslage nicht die Rolle, ist aber Fakt. Höhere Abgaben, Steuern, Altersvorsorge etc. Die Staatsverschuldung ist in die Krise explodiert. Und dann gibt es als drittes Risiko die Inflationsgefahr. Egal, ob sie herkommt, ob von der gestiegenen Nachfrage der Chinesen, den Spekulanten oder von den Notenpressen. Ich halte eine Inflation für hochwahrscheinlich, und ich halte es zugleich für wenig wahrscheinlich, dass Notenbanken und Politik das so intelligent handhaben werden, dass es eine sanfte Landung gibt. Wir müssen

der Portokasse bezahlen. Aber eine höhere Inflation ist keineswegs wünschenswert, nicht dass Sie mich falsch verstehen! Das ist ein extremer Unsicherheitsfaktor. Insofern: Im Handel, der konsumnah operiert, ist das gefährlich. Denn das Einkommen der Kunden wird entwertet, und das wirkt sich auf die Kassengasse aus.

Wie werden sich die gestiegenen Beschäftigungskosten auf die Preise auswirken?

Es ist eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, dass diese Kosten an die Endverbraucher weitergegeben werden. Da hat es der Fachhandel tendenziell noch besser als die Discounter, die nur den Preis als Botschaft haben. Für mich ist das ein Paradigmenwechsel in unserer Branche. Nach Jahren der Deflation gehen die Preise jetzt in eine andere Richtung. So wie das bei Autos oder Büromöbeln ist. Da wissen sie, dass jedes Jahr eine neue Preisliste gibt. Die Herausforderung für uns ist, dass wir die Wertigkeit unseres Produktes wieder mehr in den Vordergrund stellen müssen.

Wird es nicht eher so sein, dass Preise gehalten werden und an den Qualitäten geschraubt wird?

Ja. Das ist faktisch auch eine Preissteigerung. Die der Kunde aber nicht so wahrnimmt. Wie wird das denn die Katag nachahmen? Wir werden Eckpreislagen im Wesentlichen halten und das bei diesen Artikeln auch nicht auf Kosten der Qualität tun. Aber Sie werden nicht weniger verdienen wollen.

Nein. Wir lösen das durch eine andere Mischkalkulation. Im Zweifel subventionieren wir kurzfristig diese Artikel. Wir streben an, den Anteil höherpreisiger Artikel mit entsprechenden Kalkulationsreserven für den Handel auszubauen. Klarend hinzu kommt, dass die Katag selbst zu einem nicht geringen Teil von der Umlage lebt. Die Katag hatte als Unternehmen in den vergangenen Jahren eine sehr positive Entwicklung. Sie sind überdurchschnittlich gewachsen, im Verhältnis zum Markt sowieso, aber auch im Verhältnis zu Ihren Partnern. Haben Sie haben keinen „Plus“ gegeben? Oder sind Sie auch mit den bestehenden Firmen gewachsen?

2010 sind wir um 13% auf 805 Mill. Euro gewachsen. Die Zahl der Standorte wuchs um 15% auf 1387. Mit 183 Firmen haben wir 4% mehr Vertragspartner. Über die Jahre gehen wir deutlich stärker im Umsatz als in der Zahl der Vertragspartner gewachsen. Die Durchschnittspräsenz unserer Partner hat zugenommen. In den vergangenen zehn Jahren haben wir für jeden Euro, den wir im Aufnahmumsatz verloren haben, drei Euro dazu gewonnen.

Auch die Heterogenität hat zugenommen. Wie passen Globus und Garhammer zusammen? Unternehmenslich sind wir dafür verantwo-

lich, dass wir die Leistung für unsere Kunden verbessern. Das ist uns gelungen, sonst wären wir nicht so gewachsen. Dass dazu auch Maßnahmen gehören, die nicht jedem Einzelnen gefallen, ist klar. Die Heterogenität hat zugenommen, das ist objektiv richtig. Aber wir sind nicht nur in eine Richtung gewachsen. Es sind auch Koken, SinnLeffers und Dodenhof dazu gekommen, nicht nur Globus.

Trotzdem: Was hat der Katag-Partner Garhammer von Katag-Partner Globus zu lernen? Als Journalist müssen Sie so fragen. Das ist so, was wenn ich Sie frage, was Sie davon haben, was die Immobilienzeitung (die wie die TW im Deutschen Fachverlag erscheint, d.Red.) ein Anzeiger mehr verkauft. Ummitalbau hat Garhammer nichts davon, das stimmt. Aber Garhammer profitiert von einer starken Katag, die in Dienstleistungen und Angebote investieren kann, die ihm dann wieder zugute kommen. Wir machen bestimmt nicht immer alles richtig. Aber in der Summe ist die Katag im letzten Jahr immer stärker geworden, und das nützt am Ende allen.

Es gibt in der Verbundgruppen-Mythologie ja das schöne Wort von „Nachteilsausgleich“. Ist das heute eher Ihre Funktion? Und wenn ja, gegenüber wem? Alle „Feinde“ wie Wüthel oder SinnLeffers und zeitweise Hertie sind ja nun ebenso Partner.

„Nachteilsausgleich“ mit dem alten, quasi sozialistischen Unterton ist sicher nicht mehr zeitgemäß. Vielleicht war es das nie. Aber dass der mittelständische Fachhandel in bestimmten Funktionen Nachteile hat – Warenbeschaffung, IT, Werbung – ist unbestritten. Dies zu kompensieren und zugleich die Stärken zu stärken ist zeitgemäßer denn je. Es geht darum, dass der Fachhandel seine individuellen Stärken voll ausspielen kann und die strukturellen Schwächen in möglichermaßen Maße zur Wirkung kommen. Die Katag hat sich vom Produktangebot und auch von der Organisation her zunehmend zu einem Wholealer entwickelt: Sie machen Flächenkonzepte wie Basefield, Clarina & Co. Sie haben keinen „Plus“ gegeben? Oder sind Sie auch mit den bestehenden Firmen gewachsen?

Das ist wohl so. Der Katag-Verband ist heute eine auf den Konsumenten ausgerichtete Veranstaltung. Die Produktion ist – von den letzten Wochen abgesehen – schon lange Jahre nicht mehr das Kernthema dieser Branche. Das Kernthema ist die Distribution. Dem müssen wir als Verbundgruppe gerecht werden. Es geht darum, weiter an der Renaissance des Fachhandels zu arbeiten. Das ist für mich die Kern-Herausforderung. Es gibt im In- und Ausland noch genug potenzielle Partner. Erst vor zwei Wochen haben wir beispielsweise

Sind Sie damit nicht sogar schon ein wenig spät? Esprit, CB&C haben mit ihren vertikalen Allianzen den horizontal agierenden Einkaufsorganisationen doch den Rang abgelaufen. Lassen Sie mich Ihnen ein Flächenkonzept also letztlich nicht der Industrie hinterher?

Wir waren sicher spät dran, aber nicht zu spät. Als Einkaufsverband ist es nicht unsere Rolle, Pionier zu sein. Aber wir hätten schon etwas früher unsere Strukturen ändern sollen. Das will ich selbstkritisch sagen. Wir sind vielleicht etwas spät losgefahren, aber wir haben das durch Tempo und Konsequenz kompensiert. Wir sind mit unseren Flächenkonzepten von der Performance her heute sicher im vorderen Drittel im Markt positioniert. In dem Maße, wie die Katag zum Wholealer entwickelt wird, sie zum Wethowber der Industrie, die ja zugleich Ihr „Partner“ in Sachen Zentralregulierung ist: Läuft das nicht einen Konflikt hinaus?

Nein, das ist Theorie. Unsere Marken-Partner bewegen sich überwiegend in anderen Preissegmenten als wir. Die Marken brau-



„ FÜR EINEN GROSSTEIL UNSERER PARTNER WIRD DER VERKAUF ÜBER DAS INTERNET NICHT SINNVOLL SEIN. „

chen den Unterbau, und unsere Partner brauchen die Marken. Das ist für mich total symbiotisch. Im B- und C-Marken-Bereich ist das freilich anders. Dort sind wir mit unserer Kalkulation natürlich eine Alternative.

Derzeit nehmen wir am Markt eine gewisse Shop-Müdigkeit wahr. Können Sie das bestätigen? Ja. Das Wachstum ist sicher abgeflacht. Die Flächen sind zum Großteil voll. Es ist sicher eher auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer individuellen Profilierung im Sinne einer Dachmarkenstrategie gewachsen. Es werden schon noch Flächen installiert, aber nicht zwingend in Verbindung mit dem Ladenbau einer Marke. Das unterstreicht meine These von der Individualität, aber es steckt kein Paradigmenwechsel in der Sortimentierung und Flächenbewirtschaftung dahinter.

Was sind für die Katag die wichtigsten Herausforderungen für die nächsten Jahre? Es geht darum, weiter an der Renaissance des Fachhandels zu arbeiten. Das ist für mich die Kern-Herausforderung. Es gibt im In- und Ausland noch genug potenzielle Partner. Erst vor zwei Wochen haben wir beispielsweise

einen tollen neuen Partner in Griechenland gewonnen, das Familienunternehmen Vardas mit rund 90 Filialen. Und es gibt zugleich enorme Chancen, mit den bestehenden Partnern auf deren bestehenden und deren neuen Flächen zu wachsen. Voraussetzung ist, dass wir diesen kann stärken, dass er weiter wachsen kann.

Was ist mit dem Online-Kanal? Was macht die Katag im Internet?

Für einen Großteil unserer Partner wird der Verkauf über das Internet nicht sinnvoll sein. Für sie ist das Internet ein Kommunikationsinstrument, und die Katag muss ihnen dabei helfen, die richtige Strategie zu verfolgen. Als die Einkaufszentren boomten, haben wir ja auch nicht Einkaufszentren entwickelt.

Nun wachsen im Internet Kommunikation und Distribution zusammen. Werben und Verkaufen sind im Internet nur einen Klick voneinander entfernt, und wer die direkte Order nicht ermöglicht, verliert die Kunden leicht an die Konkurrenz. Über diese Entwicklung gebe Ihnen Recht. Über diese Entwick-

lung ist das letzte Wort sicher noch nicht gesprochen. Wir versuchen eine Strategie anzubieten, die für die Mehrheit unserer Partner richtig ist.

Sie selbst sind in der Presse relativ präsent. Würden Sie Ihren Schreibtisch in der Wirtschaftswoche bewahren. Was haben die Katag-Partner davon?

Wenn Sie die sogenannte Yellow Press anschauen, sind es da 99% zum meine Frau, da stehe ich nur daneben, und das sollen Sie ausklammern. Ihn meinen gelegentlichen Äußerungen in der Wirtschaftspress steht für mich strategische Arbeit. Ich halte Kommunikation für ein wesentliches Element der Fairness gegenüber unseren Partnern. Wofür stehen wir was haben sie von uns zu erwarten und was nicht? Es geht mir nicht zuletzt um die Markenbildung und Positionierung im Ba-Umfeld. Und schließlich ist mir der Mittelstand eine Herzensangelegenheit. Der mittelständische Fachhandel hat keine wirkliche Lobby. Diese Funktion versuche ich ein wenig wahrzunehmen.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE JÜRGEN MÜLLER

„ ICH HALTE EINE INFLATION FÜR HOCHWAHRSCHEINLICH. WIR MÜSSEN UNS DARAUF EINSTELLEN, DASS UNS KAUFKRAFT ENTZUGEN WIRD. „



ist die Personalkostenquote insgesamt nicht gestiegen.

Die Marktanteilsgewinner der letzten 20 Jahre waren ganz groß gesagt die Spezialisten. Die Generalisten, also die Anbieter mit breitem Sortiment – die Warenhäuser, aber auch viele großflächige Multilabel-Filialisten, – waren dagegen auf dem Rückzug. Was macht Sie so sicher, dass es in hier eine Trendwende gibt?

Sie verwenden den Begriff Spezialist im Hinblick auf Sortimente. Da gibt es natürlich eine Menge Argumente und Beispiele für Ihre Position, allein voran der Negativ-Leuchtturm Karstadt. Man kann aber auch Beispiele wie C&A oder Peek & Cloppenburg dagegen anführen.

Was bringt 2010 für den Einzelhandel?

Für Europa gibt es keinen Anlass. 2 oder 3% Wachstum in 2010 – das ist wie gesagt nicht gerade eine Revolution. Aber ich sehe die Konsumstimmung grundsätzlich positiv. Diese wird getragen durch die rückläufige Arbeitslosigkeit, durch höhere Lohnabschlüsse, durch reale Einkommenszuwächse. Aber es gibt auch einige Aspekte, die zu Vorsicht mahlen.