

Schnell, schön und schlank

Jeans für neun, Pullover für 13 und ein Mantel regulär für 36 Euro? Primark ist so billig wie Kik und trendy wie H & M. Die Konkurrenz zittert, die Kunden rennen dem irischen Textil-Discounter die Türen ein.

- Es ist ein normaler Montagvormittag, doch vor dem Bremer Waterfront-Einkaufscenter herrscht ein Gedränge, als feierte drinnen gerade der SV Werder Bremen die lang ersehnte Meisterschaft. Heerscharen von Jugendlichen, ganze Familien und Rentnergruppen ziehen an den nahezu menschenleeren H & M-, Esprit-, C&A- und Mexx-Filialen vorbei zum hell erleuchteten Megastore am äußersten Ende des Komplexes. Einige filmen sich noch mit ihren Handys vor dem fliederblauen Primark-Logo am Eingang, bevor auch sie zu den fischreusenartigen Einkaufsnetzen greifen, in die man hier kiloweise Klamotten zu Kampfpreisen stopft. Kaum jemand beachtet den grauhaarigen Herrn im grauen Anzug, der am Eingang leise lächelnd dem morgendlichen Primark-Wahnsinn zusieht.

"Halleluja", murmelt Wolfgang Krogmann. "Als Kaufmann kann man wirklich nur ‚Halleluja!‘ sagen." Er ist nun schon seit mehr als drei Jahrzehnten im Textilhandel. Hat als erster Deutschland-Geschäftsführer H & M hierzulande groß gemacht, war danach Chef der Modeketten Jean Pascale, Ulla Popken sowie den Adler Bekleidungsmärkten und hat zwischendurch eine Reihe von Handelsunternehmen beraten. Das Phänomen Primark aber ist selbst ihm in Teilen immer noch ein Rätsel. Vor der Eröffnung des hannoverschen Primark-Stores beispielsweise harrten die ersten Kunden ab vier Uhr morgens vor der Filiale aus. Als man die Glastüren öffnete, drängelten sich 20 000 Menschen hindurch und sorgten für schwitzende Sicherheitsleute, vollgestopfte Gänge und einen Stromausfall.

Die Iren greifen auf dem härtesten Textilmarkt an

Zur Eröffnung der Bremer Dependance schafften selbst Busunternehmer aus dem Ruhrpott Kunden nach Bremen-Gröpelingen. Als Wolfgang Krogmann hier im Spätsommer 2010 erstmals seinen Wagen parkte, weil er sich dieses Unternehmen einmal näher ansehen wollte, das ihm gerade ein Jobangebot unterbreitet hatte, strömten ihm Scharen von Kunden mit prall gefüllten schneeweißen Einkaufsbeuteln entgegen. "Ich dachte erst, bei Matratzen Concord wäre Sonderverkauf, bis ich das Primark-Logo auf den Tüten erkannte", sagt er kopfschüttelnd.

Wenig später unterschrieb der 55-Jährige seinen Vertrag als Generalmanager Nordeuropa. Seither ist er mitverantwortlich dafür, dass das Primark-Logo in immer mehr Städten des Landes aufleuchtet.

Das ist keine leichte Aufgabe, denn Deutschland ist nicht nur der wichtigste, sondern auch der umkämpfteste Textilmarkt in Europa. So unterschiedlich die Geschmäcker der Deutschen in puncto Kleidung sind, so einig sind sie sich, dass sie billig sein muss. "Vor 20 Jahren waren Textilien noch eine Domäne der Fachgeschäfte und Kaufhäuser", sagt Andreas Bauer, Handelsexperte bei der Unternehmensberatung Roland Berger. "Heute wird das Geschäft - vom immer wichtiger werdenden Luxussegment abgesehen - ausschließlich vom Preis bestimmt. Wachstum gibt es lediglich im Niedrigpreissegment, ansonsten wird knallhart um Marktanteile gekämpft."

In diesen Kampf haben Krogmanns Arbeitgeber eine neue, interessante Runde eingeläutet. "Schauen Sie hier", sagt der Geschäftsführer beim Rundgang, während er einen Herren-

Fleece-Pullover für 13 Euro aus dem Regal nimmt. Die Jeans ein paar Regale weiter kosten neun bis elf, Polo-Shirts 3,50 Euro. Handschuhe sind für zwei, Mützen für einen Euro zu haben. Eine komplette Abendgarderobe für eine Frau, hat die Direktorin Breege O'Donoghue einmal postuliert, dürfe bei Primark nicht mehr als 50 Euro kosten, und zwar "für alles, was man sieht, und alles, was man nicht sieht". 36 Euro kämen noch einmal obendrauf, wolle frau sich dazu noch einen Mantel gönnen. Der ist das derzeit kostspieligste Stück im gesamten Primark-Sortiment.

Kampfpreise sind nur die eine Seite der Primark-Strategie. Denn spottbillig sind die Konkurrenten Kik und Takko auch. Zara und H & M punkten mit Modischem, liegen preislich aber über den Billigstheimern. Bislang ist der Spagat zwischen billig und modisch noch keinem richtig geglückt. "Anders als Aldi sind Textil-Discounter noch nicht in der Mitte der Gesellschaft angekommen", bedauert Michael Arretz, Geschäftsführer bei Kik. "Viele Menschen empfinden es als nicht standesgemäß, Bekleidung bei einem Billigheimer zu kaufen."

Diese Vorbehalte will Primark den Deutschen nehmen. Der Trick besteht darin, ganz genauso zu erscheinen, wie die Kunden auch gern wären: schnell, schön und vor allem schlank.

Primark ist eine Tochter des irischen Konsumgüterkonzerns Associated British Foods (ABF), der Ende der sechziger Jahre neben Lebensmittelmarken ein Standbein im Textilgeschäft zu etablieren suchte und den Bekleidungs-Discounter zunächst unter dem Namen Penneys gründete. Um Verwechslungen mit der US-Kette JCPenneys zu vermeiden, wurde für die Expansion außerhalb Irlands der Kunstname Primark kreiert (selbst Deutschland-Chef Krogmann weiß nicht, wofür der Name steht). Von der ersten Filiale in der Dubliner Mary Street wuchs die Kette auf heute 226 Geschäfte mit 36 000 Mitarbeitern und rund drei Milliarden Pfund Jahresumsatz. In Großbritannien ist Primark nach eigenen Angaben der größte Textilhändler. Und dennoch ist er immer noch so schlank wie ein Start-up.

Das Interimsbüro des Nordeuropa-Generalmanagers Krogmann etwa ist kostensparend im Hamburger Arbeiterstadtteil Wandsbek in den Räumen einer Hefefabrik untergebracht, die ebenfalls zum ABF-Konzern gehört. Zug- und Flug-Tickets bucht Krogmann selbst, er verfügt weder über Assistenten noch über eine Sekretärin. Die gesamte Primark-Zentrale für Nordeuropa, die demnächst von Gelsenkirchen nach Essen umziehen wird, besteht aus acht Mitarbeitern. Ähnlich sparsam fällt die Primark-Werbung aus: Abgesehen von vereinzelt Radio-Spots und Lokalanzeigen, die das Unternehmen aus Anlass von Store-Eröffnungen schaltet, gibt es nämlich keine. Bei dem Preis-Leistungs-Verhältnis, sagt Krogmann lapidar, bleibe für große Werbekampagnen schlicht kein Geld übrig.

Jede Filiale dient als Instrument der Marktforschung

Im Bremer Waterfront-Center, wo sich eine halbe Stunde nach Ladenöffnung bereits lange Schlangen vor den Umkleidekabinen gebildet haben, gewinnt man schnell den Eindruck, als brauche der Discounter auch keine. "Primark ist mindestens so trendig wie H & M", sagt ein 28-jähriger Kinderpflege-Azubi, der an diesem Montagmorgen mit seiner Freundin in den Waterfront-Store gekommen ist. "Anders als H & M haben die auch eine Riesenauswahl an Männermode, und die Qualität stimmt auch."

Im Gegensatz zu Hard-Discountern wie Kik gilt Primark nicht nur als billige Notlösung, sondern auch als akzeptierter Bestandteil jeder Garderobe. Die Frauenzeitschrift "Brigitte" etwa empfiehlt in einer Modestrecke eine Primark-Damenjacke für 15 Euro und das Magazin

"Geo" London-Reisenden einen Besuch in der riesigen Primark-Filiale in der Oxford Street. "Primark hat erreicht, dass die Kunden ein Shirt dieser Marke mit einem Armani-Blazer kombinieren", staunt Jason Gordon, Handelsberater bei Ernst & Young.

Das funktioniert allerdings nur, weil das Unternehmen seine Filialen konsequent als Marktforschungsinstrumente einsetzt. Wolfgang Krogmann beispielsweise kann wie aus der Pistole geschossen die Bestseller der vergangenen Tage herunterrattern; er weiß, dass in Deutschland Schlauch-Schals besonders gut gehen und der Modegeschmack britischer Teenager deutlich mutiger ist als jener hierzulande. Das mit sieben Filialen in zwei Jahren eher gemächliche Expansionstempo begründet Krogmann damit, zunächst einmal den hiesigen Markt wirklich verstehen zu wollen. Außerdem seien die Primark-üblichen Flächen - mindestens 3500 Quadratmeter in möglichst zentraler, gut erreichbarer Lage - nicht leicht zu finden. Fündig wurde Krogmann in Karlsruhe und Berlin, wo Primark im Jahr 2012 eröffnet wird. Wie üblich mietet der Konzern die Immobilien nicht nur, sondern erwirbt mindestens jeden zweiten Standort. Daraufhin werden die Immobilien komplett entkernt und unternehmenstypisch eingerichtet, das heißt: so effizient wie möglich.

Im Bremen beispielsweise warten nicht weniger als 42 Umkleidekabinen und 51 Kassen auf die Kunden. Ähnlich wie die Check-in-Schalter am Flughafen werden sie über eine zentrale Warteschlange beschickt, wobei eine Digitalanzeige über den Kundenköpfen jeweils die freie Kasse signalisiert (Krogmann: "Damit ärgert sich niemand, dass er an der vermeintlich langsameren Kasse ansteht.") Selbst die großen Einkaufsnetze sind Teil des Umsatzbeschleunigerprogramms: Primark-Kunden tragen im Schnitt fünf Teile pro Einkauf zur Kasse und damit einen Klamottenberg, der sich nur schwer mit den Händen balancieren ließe.

Damit Kunden nicht durch Rollcontainer und räumende Verkäuferinnen behindert werden, rückt nach Ladenschluss eigens die Nachtschicht an, säubert die Stores und füllt die Regale auf.

"Die Nachtschichten kosten uns zwar 25 Prozent Nachtarbeitszuschlag, sind aber unausweichlich, wenn wir unser hohes Tempo halten wollen", sagt Wolfgang Krogmann. Überhaupt, das Tempo: Als 1984 H & M nach Deutschland kam, sei der schwedische Konzern eines der schnellsten Textilunternehmen beim Aufnehmen von Trends und Kollektionswechseln gewesen.

"Aber die Zeiten sind noch einmal viel schneller geworden. Erfolgreich sind heute nur noch Anbieter, die ein extremes Tempo mithalten und sich schnell dem Kundenverhalten anpassen können. Sonst werden sie Schritt für Schritt aus dem Markt sortiert."

Ladenhüter werden sofort aussortiert

Und das ist heute mehr denn je eine Frage von Geschwindigkeit und Effizienz. Nach Berechnungen der Unternehmensberatung McKinsey hängt die Profitabilität von Modeunternehmen zu mehr als einem Drittel davon ab, wie versiert sie ihre Beschaffungsprozesse organisieren. So kostet das Anbringen eines Sicherheitsetiketts in der Filiale rund 25 Cent pro Kleidungsstück, im Verteilzentrum hingegen nur zehn Cent. Lässt das Unternehmen die Etiketten bereits beim Lieferanten einnähen, werden lediglich zwei Cent fällig. Parallel zum Kostendruck, so die Berater, stiegen in einer zunehmend integrierten Einkaufswelt auch die Kundenerwartungen: Was in der Werbung gezeigt werde, müsse zeitgleich auch online sowie in jeder Filiale weltweit verfügbar sein - ganz egal, was gerade

bei chinesischen Lohnzulieferern, auf den internationalen Schifffahrtsrouten oder im Verteilzentrum des Modeunternehmens los sei. Zumindest verlangten das die Kunden.

Weil das so ist, prüft Dagmar Kramer, die Bremer Store-Managerin, mehrmals täglich die Absatzlage an den Regalen und auf den Wühltischen, an den Kassen und im Warenwirtschaftssystem. Was sich schleppend verkauft, wird sofort rabattiert und aussortiert, was gut läuft, umgehend nachgeordert. Binnen 48 Stunden kommt die Ware aus dem Dubliner Zentrallager per Sattelschlepper in Gröpelingen an. Kollektionswechsel kennt das System ebenso wenig wie Schlussverkäufe, "wir tauschen unsere Kollektion vielmehr 365 Tage im Jahr aus und rabattieren je nach Verkaufsgeschwindigkeit", erklärt Kramer.

96 Prozent seiner Ware bezieht das Unternehmen von einem überschaubaren Kreis aus 250 vornehmlich asiatischen Lieferanten, wodurch sich Logistik und Lieferung deutlich vereinfachen. Um die Lagerbestände zu begrenzen, offeriert man ausschließlich die gängigsten Größen. Krogmann beispielsweise fände mit seiner langen, schmalen Konfektionsgröße 98 im Sortiment seines Unternehmens keinen Anzug.

Auf diese Weise kann der Textil-Discounter preislich mit Konkurrenten wie Kik und Takko mithalten, bietet aber in seinen 4000 bis 8000 Quadratmeter großen Läden ein Vielfaches an Auswahl. Anders als C & A wiederum - mit rund 500 Filialen und drei Milliarden Euro Umsatz Deutschlands wichtigster Ausstatter - ist Primark nicht nur bei einigen Produktlinien, sondern durch die Bank billig. Im Vergleich mit den modischen Rivalen von H&M und Zara offerieren die Iren ähnlich trendige Mode, aber zu deutlich niedrigeren Preisen. Die Qualität, sagt Wolfgang Krogmann, sei ohnehin dieselbe - schließlich trafen sich alle Wettbewerber bei denselben, zumeist asiatischen Zulieferern.

Das alles erklärt den alltäglichen Treck der Kunden zum Waterfront-Center. Es erklärt auch, warum Hans-Otto Schrader, Chef des Otto-Versandes, Primark als die "größte Herausforderung" für die Platzhirsche auf dem deutschen Textilmarkt bezeichnet. Es verdeutlicht ironischerweise aber auch, warum das Phänomen Textil-Discounter seinen Höhepunkt bereits überschritten haben könnte.

Denn im Boom-Jahr 2010 haben sich nicht nur Baumwollpreise und Frachtkosten, sondern vor allem die Löhne bei den asiatischen Zulieferern verteuert. Seit 2005 ist der Durchschnittslohn im wichtigsten Herkunftsland China Jahr für Jahr um fast 30 Prozent gestiegen. Mit immer mehr immer besser verdienenden Chinesen sprang gleichzeitig die Binnennachfrage an, was die verfügbaren Fertigungskapazitäten im Land zusätzlich verknappte. Selbst chinesische Zulieferer suchen mittlerweile in der Mongolei, Bangladesch, Indonesien und Vietnam nach billigeren Standorten für ihre Webstühle. "Während Rohstoff- und Transportkosten sich mittelfristig auspendeln werden, ist die Zeit billiger Fertigungskapazitäten in vielen asiatischen Beschaffungsmärkten ein- für allemal vorbei", sagt der Handelsexperte Bauer.

Niedrige Preise haben ihren Preis

Zwar trifft dies alle Konkurrenten gleichermaßen. Doch die Textil-Discounter schmerzt es stärker, schließlich rühren steigende Preise am Kern ihres Geschäftsmodells. Statt die höheren Beschaffungskosten an die Kunden weiterzugeben, hat Primark Anfang 2011 die eigene Marge reduziert. "Wir tun alles, um unseren Kunden konstant die günstigsten Preise zu bieten", sagt Krogmann.

Damit wächst der Druck auf Einkäufer, Zulieferer und vor allem jene, die die Billigangebote mit ihrer Hände Arbeit möglich machen. Erst im August mussten 300 Beschäftigte eines kambodschanischen H&M-Zulieferers ins Krankenhaus eingeliefert werden, nachdem sie bei der Arbeit zusammengebrochen waren. In Manchester entdeckten Reporter vor drei Jahren bei einem wichtigen Primark-Zulieferer illegale Einwanderer, die in einer unbeheizten Fabrik und ohne Papiere Kleidung zusammennähten. Stundenlohn: drei Pfund.

Der britische Sender BBC legte im selben Jahr mit der spektakulären Dokumentation "Primark: On the Rack" * nach, die indische Kinder bei der Arbeit für die Firma zeigte. Die Anschuldigungen erwiesen sich allerdings als falsch, die BBC musste sich entschuldigen und den renommierten Royal Television Society Award zurückgeben, den sie für ihre investigative Arbeit erhalten hatte. Primark beteuert, aus den Vorkommnissen in Manchester gelernt zu haben.

Zumindest in Deutschland, sagt Ulrich Dalibor, Fachgruppenleiter Einzelhandel bei der Gewerkschaft Verdi, gebe es keinerlei Beschwerden über schlechte Arbeitsbedingungen. Grundsätzlich begrüße seine Gewerkschaft jeden, der in der schrumpfenden Textilbranche Arbeitsplätze schaffe.

Von seinen Kollegen bei der irischen Handelsgewerkschaft Mandate habe er gehört, das Verhältnis zwischen Management und Arbeitnehmern sei "vorbildlich".

Primark, so behauptet die Direktorin Breege O'Donoghue, sei "heute zweifellos ein ethisches Unternehmen". Als Mitglied der Ethical Trade Initiative würden fast 87 Prozent der Zulieferer regelmäßig durch unangekündigte Audits überprüft.

Andreas Bauer hat dennoch seine Zweifel. Eine weltweite Lieferkette sei sehr schwer zu kontrollieren, sagt der Roland-Berger-Berater. Häufig reichten Lieferanten Produktionsaufträge an Subunternehmer oder Sub-Subunternehmer weiter, ohne dass ihr Auftraggeber etwas davon erfahre. "Die Verbraucher wissen, dass derart niedrige Preise nur durch starken Druck auf alle Stufen der Lieferkette möglich sind. Ethik und echte Nachhaltigkeit werden daher zwangsläufig immer mehr zum wichtigen Thema."

Ob Kunden das auch so sehen? Der angehende Kinderpfleger beispielsweise verlässt den Bremer Primark-Store bereits am späten Vormittag und damit "rechtzeitig, bevor das Gedrängel hier echt katastrophal wird". Im Plastikbeutel mit dem Primark-Logo trägt er an diesem Tag eine Jacke, einen Schal, Hausschuhe und eine Vliesdecke für zusammen nicht einmal 65 Euro nach Hause. "Wo die Sachen herkommen? Klar fragt man sich das", sagt er und wirft einen nachdenklichen Blick in den Plastikbeutel. Nicht auszuschließen, dass da sogar Kinderarbeit beteiligt sei. "Aber sorry, ich bin in der Ausbildung, ich brauch's einfach billig." -

** Im Englischen bedeutet "on the rack" sowohl "im Regal" als auch "auf der Folterbank".*