

„Hersteller und Händler rücken enger zusammen“

Die Märkte kriseln, doch die Lifestyle-Gruppe Douglas floriert. Vorstandschef Henning Kreke sagt, warum – und wo die Händler noch besser werden müssen.

Klagen gilt gemeinhin als Kaufmannsgruß, gerade unter Händlern. Ganz anders der Ton bei der *Douglas*-Gruppe: Ihre Lifestyle-Fachgeschäfte – die *Douglas*-Parfümerien, *Thalia*-Buchhandlungen, *Christ*-Juweliere, *Hussel*-Süßwarengeschäfte sowie die Modeläden von *Appelrath-Cüpper* – reüssieren auch im Krisenjahr, nicht alle gleich prächtig, aber insgesamt solide. „Gerade in Krisenzeiten finden es die Menschen gut, sich ein bisschen verwöhnen zu lassen“, freut sich Dr. Henning Kreke, Vorstandsvorsitzender der *Douglas Holding*, über ein zweiprozentiges Umsatzplus im Ende September abgelaufenen Geschäftsjahr. Und weil er wohl auch sein operatives Ergebnisziel – rund 120 bis 130 Millionen Euro vor Steuern bei einem Umsatz von 3,2 Milliarden Euro – erreicht hat, resümiert Kreke: „In Anbetracht der Krise sind wir damit nicht unzufrieden.“

Akzente: Herr Dr. Kreke, warum laufen Luxus und Lifestyle auch in Krisenzeiten?

Kreke: Wir haben unsere Geschäfte nicht im Luxussegment positioniert, sondern wir sind Fachhändler, die einen Hauch von Luxus bieten. Das spricht die Kunden offensichtlich an, unabhängig von der Konjunktur.

Akzente: Ihre Parfümeriekette Douglas ist in einer Studie der „Wirtschaftswoche“ Anfang des Jahres zu Deutschlands beliebtestem Einzelhändler gewählt worden. Was muss man tun, um von den Kunden so ausgezeichnet zu werden?





*„In Anbetracht der
Krise sind wir mit dem
Ergebnis nicht unzufrieden“:
Dr. Henning Kreke führt
die Douglas-Gruppe.*

Interview

Kreke: Ich denke, beliebt kann ein Unternehmen nur dann sein, wenn es auch das Vertrauen seiner Kunden genießt. Unsere Kunden honorieren offenbar, dass sie bei uns flächendeckend eine erstklassige Beratung bekommen, eine faire Preisgestaltung erwarten können und dass ihnen ein ansprechendes Umfeld präsentiert wird. Dank unserer hoch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben sie das jeden Tag. Das schafft Vertrauen. Dazu passt auch, dass unsere Parfümerien in einer anderen Studie an erster Stelle beim Kundenvertrauen stehen.

Akzente: *Auch bei Douglas wächst nicht alles – die Flächenproduktivität Ihrer Geschäfte sinkt. Warum?*

Kreke: Das ist ganz natürlich. Die Parfümeriebranche kommt von ganz kleinen Flächen. Auch unsere Douglas-Filialen hatten noch vor 20 Jahren eine durchschnittliche Größe von 100 bis 150 Quadratmetern. Heute liegen wir bei neu angemieteten Flächen im Schnitt eher bei 250 bis 300 Quadratmetern. Auf doppelter Fläche verkaufen wir natürlich mehr als früher, aber eben nicht doppelt so viel – das funktioniert im Handel leider nicht. Größere Flächen rechnen sich aber trotzdem, weil sich mit der Fläche natürlich nicht sämtliche Kosten der Filiale verdoppeln. Im Übrigen ist die Flächenproduktivität zwar

eine wichtige Kennzahl, aber kein Selbstzweck. Für uns ist sie Ergebnis unserer Bemühungen, unsere Sortimente stets ansprechend und zeitgemäß zu gestalten.

Akzente: *Druck machen Ihnen auch Drogeriemärkte, die sich heute gern im Uptrading, also im Vertrieb anspruchsvoller Sortimente wie Parfüm und Kosmetik versuchen. Was tun Sie dagegen?*

Kreke: Einige Wettbewerber machen das sehr gut, das kann sich wirklich sehen lassen. Für uns ist das Ansporn, noch besser zu werden, unseren USP noch klarer herauszuarbeiten. Nur dann können wir den Abstand zum Wettbewerb halten.

Akzente: *Parfüm und Kosmetik standen bislang nicht unter dem im Handel üblichen Preisdruck. Können Sie noch durchgängig die vom Hersteller empfohlenen Preise durchsetzen?*

Kreke: Nein, leider nicht. Gerade der Duftbereich kommt zunehmend unter Preisdruck, sei es durch Wettbewerber, die den Bogen ohne Not überspannen, oder durch Graumarktware, die aus dubiosen Quellen ihren Weg in den deutschen Handel findet. Da sind unsere Lieferanten ge-

„Guter Service, ansprechendes Ambiente, faires Preis-Leistungs-Verhältnis“: Douglas ist zu Deutschlands beliebtestem Einzelhändler gewählt worden.



„Integrierte Friseursalons und Beauty Spas halten unsere *Douglas*-Filialen interessant“

fordert zu reagieren. Und wir müssen uns natürlich überlegen, wie wir mit Lieferanten umgehen, die dauerhaft zulassen, dass ihre Produkte über diese Kanäle zu Niedrigstpreisen gehandelt werden. Vielleicht brauchen wir einige dieser Marken und Produkte in absehbarer Zeit gar nicht mehr in unserem Sortiment.

Akzente: *Schon 2007 haben Sie angemerkt, dass es schwierig wird, geeignete neue Standorte für Douglas zu finden. Wachstum erhofften Sie sich von Dienstleistungsangeboten rund um die Schönheit – was ist daraus geworden?*

Kreke: Diese Dienstleistungen bieten wir gern dort an, wo die nötigen Flächen zur Verfügung stehen, und stellen dabei eine positive Auswirkung auf die Attraktivität der gesamten Filiale fest. Inzwischen betreiben wir acht Friseursalons in Deutschland, zwei in Österreich und einen in der Schweiz, die sich mittlerweile auch rechnen. Dagegen bringen unsere Beauty Spas bisher noch keine nennenswerten Deckungsbeiträge, erhöhen aber zumindest die Kundenbindung. Das Erstaunliche ist: Bei Kun-

denbefragungen im Vorfeld signalisieren die Kunden eine hohe Begeisterung für diese Beauty Spas, nutzen das Angebot später aber leider meist nur sporadisch.

Akzente: *Ist das eine Frage des Preises?*

Kreke: Ich denke ja. Für die hochwertigen Anwendungen, die wir dort bieten, müssen wir 60 bis 70 Euro pro Stunde verlangen, um unsere Kosten zu decken. Das ist für viele unserer Kunden dann doch schon etwas mehr als ein Hauch von Luxus, es ist etwas, das man sich eben nur ganz selten mal gönnt.

Akzente: *Wenn die Expansion in Deutschland schwierig ist, bleibt das Ausland. Welche fremden Märkte laufen gut, wo ist es schwierig?*

Kreke: Erfreulicherweise läuft es meist da gut, wo wir hohe Marktanteile haben, wie zum Beispiel in den Niederlanden und in Polen. Und auch in Österreich haben wir uns recht solide entwickelt. Aber es gibt leider auch schwierige Märkte. Insgesamt haben wir im abgelaufe-



„Wir sind dabei, alte Zöpfe abzuschneiden“: Die Modekette AppelrathCüpper hat lange Zeit nicht realisiert, dass die Kundinnen sich verändert haben.

„Wir haben erkannt, dass wir zunächst in Europa unsere Marktanteile verdichten müssen, statt uns global zu verzetteln“

nen Geschäftsjahr im Ausland bei den Parfümerien daher auf vergleichbarer Fläche ein Minus von knapp 3 Prozent verbuchen müssen.

Akzente: *Wo gehen die Geschäfte schlecht?*

Kreke: Erstaunlicherweise vor allem in den Märkten, die vor zwei Jahren noch die größten Zuwächse erzielten. In vielen Ländern in Osteuropa und auch in Spanien stehen unsere Sortimente für echten Luxus. Die Menschen haben sich dort teilweise sogar verschuldet für Parfüms und teure Kosmetika. Jetzt hat die Krise diese Länder tief getroffen, es ist einfach kein Geld mehr für Luxus da.

Akzente: *Die Douglas-Gruppe will sich künftig auf Europa konzentrieren – locken Sie die asiatischen Wachstumsmärkte gar nicht?*

Kreke: Wir haben für uns erkannt, dass wir zunächst auf den europäischen Märkten unsere Marktanteile verdichten müssen, statt uns global zu verzetteln. Denn in unserem Geschäft gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen unserem absoluten Marktanteil, unserem relativen Marktanteil – also dem Abstand zum Marktanteil unserer Wettbewerber – und unserer Profitabilität. Wo wir dauerhaft keine signifikanten Marktanteile erreichen, schreiben wir rote Zahlen.

Akzente: *Auch im Inland gibt es stellenweise Probleme – die Modekette AppelrathCüpper verliert stetig an Umsatz. Wieso lassen sich die Erfolgsrezepte Ihrer anderen Geschäftsbereiche nicht übertragen?*

„Als Lieferant von Content hat Thalia viel Potenzial“: Im Jahr 2020 sollen schon 50 Prozent aller Bücher in elektronischer Form verkauft werden.



Kreke: Doch, die Rezepte lassen sich durchaus übertragen. Dazu müssen wir *AppelrathCüpper* allerdings zunächst repositionieren. Wir sind aktuell dabei, alte Zöpfe abzuschneiden und die Filialen zeitgemäßer und moderner zu konzipieren. *AppelrathCüpper* hat zu lange nicht realisiert, dass sich der Kundengeschmack der Zielgruppe – also der gepflegten Kundin 40plus – deutlich verjüngt hat, und sich Frauen zwischen 45 und 60 heute modisch an den 35-Jährigen orientieren. ‚Omi-Mode‘ ist tot – die Anbieter sind vom Markt verschwunden! Deshalb haben wir jetzt neue Marken aufgenommen, die diese gepflegte Kundin 40plus wieder ansprechen. Ich bin zuversichtlich, dass der Turnaround gelingt. Immerhin hat *AppelrathCüpper* den Ertragseinbruch gestoppt und wirtschaftet operativ profitabel. Jetzt müssen allerdings auch die Umsätze wieder steigen.

Akzente: *Sie sind in verschiedenen Bereichen des Konsumgütergeschäfts tätig. Wo arbeiten nach Ihrer Beobachtung Handel und Hersteller am besten zusammen? Wo gibt es Defizite?*

Kreke: Die Krise führt in allen Bereichen dazu, dass Händler und Hersteller enger zusammenrücken. Das ganze Thema Supply Chain ist immer wichtiger geworden und es passt einfach nicht mehr in die Landschaft, dass da gegeneinander gearbeitet wird. Der Textilhandel hat bereits vorgemacht, wie es funktionieren kann: Viele Händler sind inzwischen vertikal integriert, besser geht es nicht. Der traditionelle Fachhandel ist gut beraten, die Vorteile dieser vertikalen Ketten zu studieren. Auch wir denken darüber natürlich nach. Jede unserer Sparten steht hier vor ganz spezifischen Herausforderungen und hat in ihrer Supply Chain noch viel Potenzial für Verbesserungen. Wenn dieses Ertragspotenzial gemeinsam von Handel und Industrie gehoben wird, muss es natürlich auch gerecht zwischen Handel und Industrie aufgeteilt werden.

Akzente: *Das Internet gewinnt als Marketingmedium und als Absatzkanal an Gewicht. Welchen Anteil Ihrer Marketingausgaben investieren Sie im Netz?*

Kreke: Wahrscheinlich noch zu wenig. Wir haben gerade unsere Werbeausgaben analysiert und untersucht, was sich optimieren lässt. Die Erkenntnisse verproben wir im



Süßer die Kassen nie klingeln: Der Douglas-Chef ist für das Weihnachtsgeschäft „vorsichtig optimistisch“.

aktuellen Weihnachtsgeschäft am Kunden. Bislang waren wir fast ausschließlich in traditionellen Medien vertreten, aber da verschieben sich jetzt die Gewichte. Allerdings sind wir da noch in einer Findungsphase.

Akzente: *Und wie steht es um den Verkauf via Internet?*

Kreke: Das Internet ist für alle im Handel hochinteressant. Aber es eignet sich nicht für alle Warengruppen gleich gut. Bei Büchern ist der Kauf übers Internet mittlerweile nahezu selbstverständlich. Nicht umsonst bietet *Thalia.de* den Kunden ein in Deutschland einmaliges Multi-Channel-Angebot. Der Kunde entscheidet, wo er seine Ware aussucht – in der Filiale oder im Internet – und ob er sie in einer Filiale abholt oder sie nach Hause geschickt haben möchte. Unsere Schmuckkette *Christ* hat zwar auch einen Internetshop, aber der wird bisher fast ausschließlich zur Information genutzt. Der Schmuckkunde ist noch nicht so internetaffin. Hingegen haben unsere *Douglas*-Parfümerien einen recht erfolgreichen Internetshop, die Bedeutung der Filialen ist aber dennoch ungebrochen: Frauen stöbern gern, sie lieben es, zu schnuppern und auszuprobieren.

Akzente: *Ihre Thalia-Buchhandlungen sind ja noch in anderer Dimension von der Digitalisierung betroffen: Wie bereiten Sie sich auf das E-Book vor?*

Kreke: *Thalia* bietet den *Sony Reader* seit März 2009 an und war hier in der Vorreiter- und Marktberetterrolle. In unserem Online-Shop können die Kunden seither auch ein umfassendes Angebot von Titeln für das E-Book herunterladen. Und täglich kommen neue Titel hinzu. Prognosen sagen, dass 2020 rund 50 Prozent aller Bücher in elektronischer Form verkauft werden. Das wird spannend und wir sehen hier viel Potenzial für *Thalia* als Lieferant von Content – also Inhalten. Ich glaube allerdings, dass der Durchbruch für das E-Book davon abhängt, ob ein elektronischer Reader entwickelt wird, der in Optik und Funktion so attraktiv ist wie der *iPod* von *Apple*, der ja dem Musik-Download zum Durchbruch verholfen hat. Die Akzeptanz von elektronischen Medien ist aber sicherlich auch eine Generationenfrage. Ich sehe es an meinen Kindern: Die lesen eigentlich keine Tageszeitung mehr. Trotzdem sind sie, dank Internet, gut informiert – teilweise sogar schneller als der klassische Zeitungsleser.

Akzente: *Das Weihnachtsgeschäft ist für Ihre Filialen ausgesprochen wichtig. Wie ist Ihre Prognose für das Krisenjahr 2009?*

Kreke: Ich glaube fest daran, dass die Fachgeschäfte der *Douglas*-Gruppe auch in der jetzigen Zeit gut aufgestellt sind. Insofern bin ich vorsichtig optimistisch.



Dr. Henning Kreke

ist Vorstandsvorsitzender der *Douglas Holding AG*. Der promovierte Betriebswirt war im Bereich Corporate Finance bei der

Investmentbank *Salomon Brothers* tätig, ehe er 1993 als Vorstandsassistent für den Bereich Mode/Sport in die *Douglas*-Gruppe eintrat.



Die Douglas-Gruppe (Foto: Zentrale in Hagen) setzte im Geschäftsjahr 2008/09 rund 3,2 Milliarden Euro um – 2,2 Prozent mehr als im Vorjahr. Die 1.220 *Douglas*-Parfümerien trugen 1,9 Milliarden Euro bei, die 294 *Thalia*-Buchhandlungen 819 Millio-

nen. Die 203 *Christ*-Juwelieregeschäfte verkauften Schmuck für 293 Millionen Euro, *Hussel*-Süßwaren und *AppelrathCüpper*-Mode kamen zusammen auf 242 Millionen Euro. Insgesamt arbeiten rund 25.000 Menschen für die Luxus- und Lifestyle-Handelsgruppe.