



Manager Krogmann

„Billig ist nicht gleich böse“

SPIEGEL-Gespräch Der Textildiscounter Primark ist erfolgreich, aber umstritten. Nordeuropa-Chef Wolfgang Krogmann über günstige Mode, die Verantwortung seines Unternehmens und Maßlosigkeit.

Krogmann, 59, war lange Jahre Deutschland-Chef von H&M, bevor er zum Textildiscounter Primark wechselte. 2009 hat die irische Modekette ihre erste deutsche Filiale in Bremen eröffnet, mittlerweile ist die Zahl der Läden auf 18 gewachsen. Seitdem prägen die riesigen braunen Papiertüten mit dem türkisfarbenen Firmenlogo das Bild deutscher Innenstädte.

SPIEGEL: Herr Krogmann, wann waren Sie zuletzt an einem Samstag bei Primark?

Krogmann: Vergangene Woche in Stuttgart.

SPIEGEL: Wie war's?

Krogmann: Voll.

SPIEGEL: Können Sie verstehen, dass mancher angesichts der Menschenmassen in Ihren Läden Beklemmung bekommt?

Krogmann: Die Kunden betreten unsere Geschäfte freiwillig. Und mit der Eröffnung weiterer Filialen hat sich der Andrang vielerorts entzerrt. Aber es gibt Läden, wie den am Berliner Alexanderplatz, wo es jeden Tag sehr voll wird – spätestens wenn mittags die ersten Busse eintreffen.

SPIEGEL: Wie bitte?

Krogmann: Ja, die kommen aus Polen und Tschechien.

SPIEGEL: Sie verkaufen mehr als 200 Millionen T-Shirts im Jahr. Warum gilt Primark als cool, während anderen Billigketten wie Kik oder Takko ein Schmuttelimage anhaftet?

Krogmann: Primark ist eher mit H&M vergleichbar. Wir sind nicht nur günstig, wir

haben moderne Läden, bieten ansprechendes Design und schnelle Sortimentswechsel. Diese Kombination ist einzigartig. Aber ich gebe zu: Am Anfang waren wir selbst überrascht von dem Hype. In Essen, wo mein Büro liegt, habe ich junge Frauen beobachtet, die am Hauptbahnhof ankamen und das Bahnhofspersonal sofort löcherten: Wo ist der Primark?

SPIEGEL: Wie ist dieser Hype entstanden? Sie geben ja kaum Geld für Werbung aus.

Krogmann: Über Mundpropaganda. Früher hat man seinen Freunden erzählt, dass man einen tollen Laden entdeckt hat. Heute verbreitet man es über die sozialen Netzwerke. Das hilft uns, steuern können wir es nicht. Nehmen Sie die YouTube-Hauls ...

SPIEGEL: ... Videoclips, in denen Teenager in aller Ausführlichkeit ihre Einkäufe besprechen ...

Krogmann: ... die fallen oft positiv für uns aus, manchmal aber sind sie auch kritisch.

SPIEGEL: Obwohl Ihre Kernzielgruppe mit dem Netz aufgewachsen ist, verweigern Sie sich hartnäckig dem Onlinehandel. Warum?

Krogmann: Weil er teuer ist. Die Kunden erwarten etwa, Artikel kostenlos zurück-schicken zu können. Das ist mit unserem Geschäftsmodell nicht vereinbar.

SPIEGEL: In sozialen Netzwerken liest man Begriffe wie den des „Primark-Zombies“, eine Anspielung darauf, dass manche Kunden anscheinend in den totalen Kaufrausch verfallen.

Krogmann: Der Ausdruck ist mir neu. Ich weiß aber, dass sich einige so anziehen, dass sie optimal auf den Einkauf vorbereitet sind.

SPIEGEL: Nämlich?

Krogmann: Leggings und langärmeliges Shirt, die Jacke wird in der Handtasche verstaut. So können sie im Laden alles drüberstreifen, ohne in die Umkleidekabine zu müssen.

SPIEGEL: Zu Primarks Kunden zählen nicht nur Teenager, sondern auch gut situierte Erwachsene. Warum kaufen die bei Ihnen?

Krogmann: Machen Sie nicht auch ab und zu gern ein Schnäppchen? Viele unserer Kunden tragen ja nicht von Kopf bis Fuß Primark, sondern kombinieren vielleicht ein Oberteil von uns zu einer teuren Jeans. Denen geht es nicht darum, ihrer Umgebung zu zeigen, was für kostspielige Kleidung sie sich leisten können. Es zählt der Look.

SPIEGEL: Sie meinen, Markenkleidung verliert an Bedeutung?

Krogmann: Ja. Früher haben die Kunden mit Markenkleidung bestimmte Werte wie etwa Qualität oder Design verbunden. Heute haben viele begriffen, dass Qualität nichts mit dem Preis zu tun hat.

SPIEGEL: Wir haben noch eine andere Erklärung dafür: Jeder ist gern von Zeit zu Zeit maßlos. Das nutzen Sie aus.

Krogmann: Überhaupt nicht. Wie kommen Sie darauf?

SPIEGEL: Sie bieten Ihren Kunden beispielsweise schon am Eingang Shoppingtaschen so groß wie Wäschesäcke an. Darin sehen ein oder zwei Teile geradezu mickrig aus.

Krogmann: Nicht wir haben diese großen Taschen erfunden. Wir haben nur auf das Verhalten der Kunden reagiert. Die Taschen sind Teil des Primark-Erlebnisses. Die Leute gehen damit durch den Laden, werfen etliche Artikel hinein und treffen dann eine Auswahl.

SPIEGEL: Wie viele Kleidungsstücke kauft ein Kunde im Schnitt?

Krogmann: Das machen wir nicht öffentlich. Aber es sind weniger, als Sie denken.

SPIEGEL: Wir schätzen, dass ein Kunde pro Einkauf durchschnittlich 40 Euro ausgibt.

Krogmann: Nein, es ist deutlich weniger.

SPIEGEL: Das widerspricht aber Ihrem Einwand, dass Sie nur deshalb so große Shoppingtaschen haben, weil die Kunden massenhaft kaufen.

Krogmann: Niemand ist gezwungen, die Taschen zu nehmen. Natürlich gibt es Kunden, die hundert Teile kaufen und damit eine Großfamilie eindecken. Doch das ist nicht die Mehrheit.

SPIEGEL: Sie haben das Prinzip der „Fast Fashion“ auf die Spitze getrieben: Mode, die ein paarmal getragen und dann aussortiert wird.



Primark-Filiale am Alexanderplatz in Berlin
„Machen Sie nicht gern Schnäppchen?“

Krogmann: Wir verkaufen hohe Stückzahlen, das ist richtig. Welche Wertschätzung eine Gesellschaft Kleidung entgegenbringt, ist eine andere Frage. Es ist nicht die Aufgabe von Primark, einer 16-Jährigen ein Gefühl dafür zu vermitteln, wie viele Paar Schuhe sie besitzen muss.

SPIEGEL: Wenn ein T-Shirt gerade mal so viel kostet wie ein Coffee to go, suggeriert das keine besonders hohe Wertschätzung.

Krogmann: Das sagen Sie. Das ist eine sehr deutsche Sichtweise.

SPIEGEL: Würde Ihr Geschäftsmodell denn funktionieren, wenn Ihre Kunden nur alle paar Monate zwei Pullis kaufen?

Krogmann: Nein. Aber noch mal: Wir heizen das nicht explizit an.

SPIEGEL: Das glauben wir Ihnen nicht. Die Preise, die Größe der Läden, die Menge der Klamotten – all das zielt darauf ab, dass der Kunde möglichst viel kauft.

Krogmann: Unser Sortiment ist sehr umfangreich, dafür brauchen wir Platz. Aber

unsere Sachen sind dazu gemacht, um zu halten – wenn man sie entsprechend pflegt. Ich selbst besitze Primark-Teile, die fünf Jahre alt sind.

SPIEGEL: Zur Herstellung eines Baumwoll-T-Shirts sind mehrere Tausend Liter Wasser notwendig. Gleichzeitig entstehen durch den steigenden Konsum riesige Mengen Textilabfall. Ist es verantwortlich, auf Quantität als Unternehmensstrategie zu setzen?

Krogmann: Nachhaltigkeit spielt für Primark eine entscheidende Rolle. Deshalb engagieren wir uns beispielsweise in der Ethical Trading Initiative, einem internationalen Zusammenschluss aus Unternehmen und NGOs. Dabei arbeiten wir auch eng mit Behörden und Gewerkschaften vor Ort zusammen.

SPIEGEL: Das ist sehr schwammig. H&M etwa will spätestens bis zum Jahr 2020 nur noch Kleidung aus nachhaltiger Baumwolle anbieten. Haben Sie konkrete Ziele?

Krogmann: Wir reden erst dann über unsere Ziele, wenn wir sie erreicht haben. Wir haben in der Vergangenheit vereinzelt T-Shirts aus Biobaumwolle angeboten. Aber sie sind liegen geblieben, weil sie teurer waren.

SPIEGEL: Sie bieten also nur an, was Ihre Kunden wollen?

Krogmann: Ja, aber wir fühlen uns genauso für den Produktionsprozess verantwortlich. Wir engagieren uns zum Beispiel in der Detox-Kampagne von Greenpeace ...

SPIEGEL: ... und haben sich damit verpflichtet, alle gefährlichen Chemikalien, mit denen die Stoffe behandelt werden, bis 2020 aus Ihrer Lieferkette zu verbannen.

Krogmann: Wir sind dabei in einer komfortablen Situation, weil wir kaum je mit diesen Chemikalien gearbeitet haben. Sie sind einfach zu teuer. Trotzdem ist es richtig, dass sich die Textilindustrie jetzt gemeinsam darum bemüht, diese Stoffe nicht mehr zu verwenden.

SPIEGEL: Immer mehr Menschen machen sich Gedanken darüber, wie sie nachhaltiger, vielleicht auch weniger konsumieren können. Warum ist Primark trotzdem so erfolgreich?

Krogmann: Weil wir gute Qualität zu sehr guten Preisen bieten.

SPIEGEL: Oder ist es Ihren Kunden einfach nicht so wichtig, wie Kleidung hergestellt wird?

Krogmann: Nein, die machen sich darüber durchaus Gedanken. Sie wissen aber, dass unsere Ware aus den gleichen Fabriken in Bangladesch oder Kambodscha kommt wie die unserer Mitbewerber. Was ist also daran auszusetzen, wenn sie unter den gleichen guten Bedingungen hergestellt wurde – dafür aber deutlich weniger kostet?

SPIEGEL: Das ist eine sehr positive Auslegung ...



Italienische Touristen in Berlin: „Volle Läden – spätestens wenn die ersten Busse eintreffen“

Krogmann: Was erwarten Sie von mir?

SPIEGEL: Für wie gut halten Sie die Bedingungen in den Fabriken denn?

Krogmann: Für sehr gut, davon überzeuge ich mich regelmäßig selbst. Wir arbeiten ausschließlich mit Unternehmen zusammen, die in der Lage sind, große Stückzahlen zu produzieren. Wir auditieren jeden Lieferanten sechs Monate vor der ersten Bestellung. Und wir überzeugen uns vor jedem neuen Auftrag davon, dass der Fabrikant unsere Standards etwa in puncto Bezahlung und Brandschutz einhält.

SPIEGEL: Was passiert, wenn ein Hersteller dagegen verstößt?

Krogmann: Das kommt drauf an, worum es geht. Wenn etwa eine Feuertür verschlossen ist, bemängeln wir das einmal – und wenn nichts passiert, kündigen wir dem Lieferanten.

SPIEGEL: Zahlen die ihren Näherinnen den Mindestlohn oder ein Gehalt, von dem sie tatsächlich ihre Familien ernähren können?

Krogmann: In Bangladesch, einem unserer wichtigsten Produktionsstandorte, verlangen wir die Einhaltung des örtlichen Tarifvertrags. Viele verdienen aber mehr, ein Vorarbeiter etwa bekommt deutlich mehr als darin festgeschrieben ist. Sein Lohn ist vergleichbar mit dem, was ein Arzt oder Lehrer verdient.

SPIEGEL: Was aber immer noch nicht genug ist. Auch die können von ihrem Einkommen oft mehr schlecht als recht leben.

Krogmann: Auch an diesem Problem arbeiten wir mit viel Energie und Aufwand. Ein

einzelner Auftraggeber kann den Lohn nicht eigenmächtig erhöhen, schon weil er keine Fabriken betreibt. Deshalb machen wir uns für branchenweite Lohnerhöhungen stark.

SPIEGEL: Vor gut zwei Jahren stürzte das Fabrikgebäude Rana Plaza in Dhaka ein. Etwa ein Viertel der 1134 Todesopfer hat für einen Zulieferer gearbeitet, der unter anderem für Primark produziert hat. Haben sich die Produktionsbedingungen seither verändert?

Krogmann: Die Gebäudesicherheit und der Brandschutz haben sich sehr verbessert. Es gibt nun viel strengere Auflagen, die auch wir genauer kontrollieren. Primark hat eine eigene Einheit zur Gebäudesicherheit eingerichtet.

SPIEGEL: Sie sagen, dass Primark seinen Lieferanten genauso viel zahlt wie andere Modeketten. Trotzdem bieten Sie Ihre Ware deutlich günstiger an. Wie funktioniert das?

Krogmann: Weil wir weniger auf den Einkaufspreis draufschlagen als andere. Unsere Strukturen sind extrem schlank, des-



Krogmann, SPIEGEL-Redakteurinnen* „Kritik trifft uns“

halb haben wir vergleichbare Margen. Wir verzichten auf Zwischenhändler, auf teure Werbung mit Supermodels, wir sparen an der Verwaltung. Ich habe kein Sekretariat. Das ist für einen deutschen Geschäftsführer mit 5500 Mitarbeitern wohl eher ungewöhnlich.

SPIEGEL: Es ist also egal, ob ich ein Shirt für 3 oder 30 Euro kaufe, weil in letzterem Fall eigentlich nur der Händler mehr verdient?

Krogmann: Wir hatten vor einigen Jahren genau den gleichen Mantel im Sortiment wie ein Mitbewerber. Bei denen sollte er mehr als doppelt so viel kosten, nämlich 115 Euro, bei uns dagegen nur rund 40 Euro. Am Ende stellte sich heraus: Wir hatten ihn für rund 25 Euro eingekauft, unsere Mitbewerber dagegen für über 40 Euro.

SPIEGEL: Wie ist das möglich?

Krogmann: Wir kaufen große Mengen und bekommen deshalb gute Preise.

SPIEGEL: Sie sind also der Aldi der Textilbranche?

Krogmann: Nein, wir sind kein Discounter. Wir arbeiten eben nur extrem kostenbewusst. Deshalb sind unsere Produkte preisgünstiger.

SPIEGEL: Finden Sie es dann ungerecht, wenn Sie immer wieder kritisiert werden? Der Kölner Kardinal Woelki etwa hat Primark vorgeworfen, Manchesterkapitalismus zu betreiben.

Krogmann: Die Kritik trifft uns. Ich habe aber gelernt, dass die Aufmerksamkeit, die Primark erzeugt, auch dazu genutzt wird, andere Botschaften loszuwerden. Wir müssen einfach immer wieder erklären, nach welchem Prinzip wir arbeiten. Und dass billig nicht gleich böse ist.

SPIEGEL: Das scheinen Sie noch vielen erklären zu müssen. Vor einem guten Jahr fanden Primark-Kunden eingnähte Hilferufe in Kleidungsstücken. Die stellten sich zwar als falsch heraus, fanden aber ein weltweites Echo.

Krogmann: Das waren Fälschungen, wie bald deutlich wurde. Wir konnten relativ schnell belegen, dass die Zettel nicht echt waren. Die Ermittlungsbehörden haben das auch bestätigt. Ich kann nur wiederholen, dass wir sehr ernst nehmen, unter welchen Arbeitsbedingungen für uns hergestellt wird.

SPIEGEL: Hat Ihnen die Aktion geschadet?

Krogmann: Unsere Kunden haben sich davon nicht beeindruckt lassen. Aber in den Medien hat sie sehr breiten Widerhall gefunden.

SPIEGEL: Entweder findet man Ihr Unternehmen großartig oder abstoßend. Warum polarisiert Primark so stark?

Krogmann: Vielleicht, weil Erfolg automatisch Neider hervorruft.

SPIEGEL: Herr Krogmann, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Ann-Kathrin Nezik und Susanne Amann in Hamburg.