

# Praktiker: Der Weg ins Nichts

**W**ie ein konsequenter Strategiemangel mit Nachdruck exekutiert wurde.

Zwanzig Prozent auf gar nichts mehr – das war überfällig. Endlich einmal hat Praktiker das Richtige getan und den Gang zum Amtsgericht beschriftet. Ein DIY-Retailer, den niemand brauchte und den niemand vermissen wird, ist insolvent. Dass nun auch noch Max Bahr in die Insolvenz mit hineingezogen wurde, war ebenso absehbar wie die Insolvenz von Praktiker selbst.

Nun kann man mir als Wachstumsexperten und Autor und auch als Hochschullehrer immer vorwerfen, hinterher schlauer gewesen zu sein, als vorher. In diesem Fall aber darf ich mit Fug und Recht feststellen, seit mindestens sieben Jahren über Praktiker zu sprechen. Das Unternehmen liefert mir seit jeher am laufenden Band Beispiele für mangelnde Strategie, mangelnde Kundenorientierung, interne Beschäftigung mit sich selbst und bemerkenswert wachstumsnachlässige Unternehmensführung, die ich in Vorträgen, Fachbeiträgen, Kommentaren und meinen Vorlesungen hinreichend häufig pointiert habe. Nein, dass Praktiker irgendwann mit dem geübten Vorgehen scheitern würde, war absehbar. Erstaunlich ist vielmehr, wie lange es das Unternehmen am Markt ausgehalten hat; erstaunlich ist, dass erst jetzt die Insolvenz eintrat.

Natürlich stellt sich schnell die Frage nach dem Schuldigen, aber ich denke, die Frage ist müßig. Es

sind jedenfalls nicht die üblicherweise Bemühten: Es ist weder die Politik, es sind nicht die Lieferanten, nicht die bösen Kunden, die einfach nicht kaufen wollten und es ist auch nicht das in diesem Jahr von der Branche gern in Rechenschaft gezogene Wetter, das Praktiker den Garaus gemacht hat. „Das Wetter“ war nämlich für alle Marktteilnehmer gleich schlecht. Natürlich haben alle in der Baubranche aktiven Unternehmen unter den widrigen Wetterverhältnissen zu leiden gehabt; sowohl das Handwerk, als auch der Großhandel und natürlich auch der Einzelhandel. Der Unterschied ist nur, dass – um nur einige zu nen-

nen – Obi, Toom, Bauhaus und vor allem Hornbach, die sich besonders tapfer geschlagen haben, noch eifrig am Markt agieren, Praktiker aber eben nicht mehr. Nein, es sind keine äußeren Umstände, die das Unternehmen in den Ruin getrieben haben. Es war das Unternehmen selbst. Wachstum kommt von innen und Wachstum wird von innen zerstört. Praktiker hat dies par excellence gezeigt.

Wachstum kommt von innen? Exakt. Warum sonst sind Unternehmen in der gleichen Branche und in der gleichen Liga mit der annähernd gleichen Zielgruppe so unterschiedlich erfolgreich? Warum performt zum Beispiel

Hornbach – ein Unternehmen aus der DIY-Branche, das ich besonders gern zitiere – regelhaft besser als Praktiker? Die Antwort liegt auf der Hand: Weil Hornbach eine Strategie hat, weil Hornbach eine leistungsstarke Marke aufgebaut hat und diese pflegt, weil Hornbach nicht selbsterstörerisch auf Kosten der Qualität auf die Kosten drückt und weil Hornbach sich um seine Zielgruppe kümmert. Dass Hornbach immer noch ein Familienunternehmen ist, stärkt das strategische Vorgehen unbedingt.

Praktiker hingegen? Es handelt sich um ein Unternehmen, das seinen Platz im Wettbewerb nie richtig gefunden hat, in den letzten Jahren konnte man sogar den Eindruck gewinnen, es mache sich nicht einmal mehr Mühe, diesen Platz im Wettbewerb zu fin-



Die Praktiker-Standarte am Einkaufswagen gaukelt unternehmerische Dynamik vor.

den. Strategie? Fehlanzeige. „Zwanzig Prozent“-Aktionen sind nichts, das eine Marke rentabel und nachhaltig nach vorne bringt und die Kunden lassen sich auch nicht für dumm verkaufen. Das vermeintlich angestrebte Discount-Image konnte nicht aufgehen – wie sollte es denn auch, mit sicher 10.000 Artikeln im Sortiment? Der Weg zu einem erfolgreichen Discounter ist lang und steinig. Praktiker war nie gut genug aufgestellt, diesen Weg konsequent zu gehen. Während wir im Lebensmitteleinzelhandel – hier seien Aldi als Vorreiter und Lidl als starker Kopierer genannt – dargestellt bekommen, wie hart um jeden einzelnen Artikel mehr im Regal diskutiert und gerungen wird und wie dem Versuch immer wieder erfolgreich widerstanden wird, das Sortiment mit Artikeln, die man „auch noch führen könnte“, zu verwässern, sehen wir im Baumarkt Dutzende Toilettendeckel in allen Facetten an der Wand hängen und Hunderte von Schraubvarianten im Regal liegen. „Discount muss man leben“, sagte mir Poco-Gründer Peter Pohlmann einmal in einem Streitgespräch, das ich zwischen ihm und Hartmut Holzmler für die Dortmunder Ruhr Nachrichten moderierte. Er hat Recht. Praktiker hat Discount nicht geliebt, Praktiker hat Discount vorgegaukelt. Schlechte Qualität und eine schlechte Presse über Preisaktionen, die keine gewesen sein sollen, haben den zaghaften Discount-Ambitionen, falls man sie so nennen mag, zusätzlich geschadet.

Und die Marke? Man sage mir bitte einmal, wofür Praktiker steht. Außer „20 Prozent auf alles außer Tiernahrung“, beziehungsweise „auf alles, das keinen Stecker hat“



Beklagt mangelnden unternehmerischen Willen und ein fehlendes Konzept bei Praktiker: Professor Dr. Guido Quelle.

erhält man keine Antworten. Halt, doch, immer wieder hört man, dass die Qualität bei Praktiker nichts taugt und dass man beliebig lange durch die Gänge irren würde, bis man einen Berater gefunden habe – dies ist übrigens eine Eigenschaft, die sich auch manch anderer DIY-Retailer ankreiden lassen muss. Ach ja, blau-gelb, das seien die Farben. Für eine Marke, die Wachstum generieren soll, ist das zu dünn.

Vor kurzem erhielt ich folgenden Hinweis: Aus Praktiker-Aufsichtsratskreisen solle durchgesickert sein, dass sich das Unternehmen bald mit einer Offensivstrategie am Markt zeigen wolle. Der Aktienkurs belief sich an dem Tag auf etwa 50 Cent und ich habe den Hinweisgeber gefragt, wie er das glauben könne. Eine „Offensivstrategie“ mit einem Management, welches das Unternehmen in diese Misere hineingeritten hat? Ein für mich schwer vorstellbarer Wandel. Das Management – und

hier ist dem aktuellen Vorstandschef noch der geringste Vorwurf zu machen – hat sich meiner Beobachtung zufolge durch intensives Beschäftigen mit sich selbst ausgezeichnet. Statt sich mit der Zielgruppe auseinanderzusetzen, statt sich mit Wachstumsintelligenz, wie wir es in unseren Beratungsprojekten nennen, eine Marktposition zu erobern, drängen nach außen nur interne Querelen und am Markt (und in den Märkten) sah man keine Entwicklung. Vor einiger Zeit gab es einen Hoffnungsschimmer: Die als ruinös identifizierte Rabattstrategie sollte abgeschafft werden. Kurz darauf mussten wir Radiohörer dann aber leider doch wieder diese furchtbare Radiowerbung ertragen. So geht Strategie nicht.

Wenn mangelnder unternehmerischer Wille, mangelndes langfristiges Denken und ein fehlendes Konzept sich treffen, geschieht das, was nun geschehen ist: eine Marktberreinigung.

Drei Dinge bedauere ich an der Praktiker-Insolvenz: Meine DIY-Beispiele, mit denen ich einige meiner Wachstumsvorträge zu versehen pflege, sind um bereichernde Elemente ärmer geworden, und meinen Studierenden kann ich Praktiker nur noch kurze Zeit als Beispiel in meiner Vorlesung „Strategy Consulting“ anbieten. Am meisten aber bedauere ich die fähigen Mitarbeiter bei Praktiker, die unverschuldet in diese Misere gelangt sind und durch deren Einbezug unter einer kraftvollen, wachstumsorientierten Führung das Unternehmen möglicherweise einen anderen Weg genommen hätte. ■

**Der Autor**  
 Professor Dr. Guido Quelle,  
 geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung in Dortmund, London und New York.