

05.08.2008

BBE



## Ursachen für das Scheitern des Warenhauskonzepts von Hertie

**Die Kaufhauskette Hertie hat Insolvenz angemeldet. Seit Jahren macht der Konzern in seinen bundesweit 72 Filialen Verluste. Wurde bei Hertie einfach nur schlecht gewirtschaftet oder hat das Modell „Warenhaus“ ausgedient? Der Geschäftsführer der BBE Handelsberatung, Joachim Stumpf, zu den Ursachen der Insolvenz des einst so erfolgreichen Konzerns im Gespräch mit dem ZDF WISO-Redaktion.**

1. **Herr Stumpf, die Hertie-Besitzer haben ja eine Warenhausgesellschaft und eine Immobiliengesellschaft gegründet und hohe Mieten für den Betrieb eingefordert. Wie hat das zum Scheitern beigetragen?**

**Joachim Stumpf:** Diese Tatsache ist nicht die Ursache für das Scheitern von Hertie. Sie ist allerdings eindeutig der Beschleuniger. Unterschiedliche Interessen zwischen den Eigentümern von Immobilie und Management verschärfen in der Krise die Probleme. Wenn dem Handelsmanagement bei schwachen Umsätzen, die wir dieses Jahr verzeichnen, hohe Mieten auferlegt werden, dann können entweder notwendige Investitionen nicht durchgeführt werden oder es entstehen Liquiditätsengpässe, die bereits begonnene Restrukturierungsprozesse behindern. Gerade leistungsstarke Mittelständler, die sowohl Eigentümer als auch Betreiber Ihrer Immobilien sind, können in der Krise dem Handelsmanagement mehr Spielraum durch flexiblere Mietgestaltung einräumen. Diesen wollten bzw. konnten (aufgrund der Finanz- und Immobilienkrise) die Investoren Hertie nicht einräumen.

2. **War die Insolvenz überraschend für Sie oder inwiefern war das absehbar?**

**Stumpf:** Absehbar waren die Probleme, die eine so heterogene Standort- und Betriebsgrößenstruktur wie die von Hertie in einer so schwierigen Betriebsform wie der des Warenhauses mit sich bringen würden. Ebenfalls absehbar war, dass es eines längeren Zeitraumes bedürfe, um das operative Geschäft mit Gewinn betreiben zu können. Ich habe allerdings damit gerechnet, dass Dawnay Day einen längeren Zeitraum der Umstrukturierung mit einem entsprechenden Finanzbedarf überbrücken würde. Um notwendige finanzielle Mittel zu erhalten, habe ich auch mit einem schnelleren Verwerten von Standorten gerechnet, die langfristig nicht mehr erfolgreich zu betreiben sind. Aktuell entstand eine gefährliche Gemengelage: Finanz- und Immobilienkrise, schwache EH-

Konjunktur, Kostenerhöhungen und Probleme, ein schlüssiges Konzept für Hertie in Sortiment und Marktauftritt zu finden.

### **3. Wo liegt letztlich das Problem bei Hertie? (Standorte, Finanzinvestoren als Eigentümer...)**

Das Grundproblem ist neben der heterogenen Standortstruktur die Betriebsform Kauf- und Warenhaus selbst. Die ursprüngliche Positionierung, also die klare Differenzierung von anderen Unternehmen lag in der Sortimentsvielfalt: alles unter einem Dach von Möbeln, Haushaltswaren über Sportartikel, Mode, Schmuck bis hin zu Lebensmitteln, Parfümerie- und Süßwaren. Mit dem Flächenwachstum der letzten 20 Jahre haben sich in jeder Warengruppe Betriebsformen herausgebildet, die jede für sich betrachtet das Sortiment des Warenhauses größer, spezifischer und kompetenter anbietet. Dies sind die großen Möbelhäuser, Elektro- und Sportfachmärkte, Modekaufhäuser etc. Klassische Wettbewerbsvorteile liegen z.B. in Preis, Größe, Spezialisierung, Erlebnis, Service oder auch Nähe. Bei den 72 Hertie-Standorten handelt es sich um extrem heterogene Strukturen was die Unternehmensgröße zwischen 2.000 und 8.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche als auch die Ortsgrößen von Husum, Tuttlingen über Stadtteile in Berlin, Hamburg und München anbelangt. Hierfür eine gemeinsame Positionierung zu finden und einheitliche Sortimentsbausteine anzubieten ist nahezu unmöglich. Gerade Best-practise-Beispiele in mittelgroßen Städten zeigen, dass der Erfolg auf einer extrem individuellen Ausrichtung an Zielgruppe und Wettbewerbsbesatz gründet, die sich permanent ändern kann. Einmal liegt die Positionierung in der reinen Nahversorgung in den Stadtteilzentren der Ballungsräume mit Lebensmitteln, Drogerie- und Schreibwaren. Ein anderes Mal bietet der Wettbewerb Möglichkeiten um sich mit Sport, Heimtextilien, Unterhaltungselektronik oder Mode zu profilieren. In den Ballungsräumen haben sich neue Positionierungen ergeben wie bei Arcandor, der mit Karstadt die großen Häuser durch Erlebnis, Aufenthaltsqualität, trading up und Markenwelten profiliert.

### **4. Was muss jetzt geschehen?**

Ich denke es muss für die rentablen Standorte, die von Ihrer Ausrichtung her einigermaßen homogen sind ein klares Fortführungskonzept verabschiedet werden mit der notwendigen finanziellen Ausstattung. Auf der anderen Seite muss man sich konsequent von den Standorten trennen, die als Warenhaus einfach nicht mehr zu betreiben sind. Je nach finanziellen Ressourcen kann damit ein Kern des Unternehmens gerettet werden. Aber auch eine komplette Ausschachtung der Immobilienwerte mit unterschiedlichsten Nutzungen je nach Standort ist nicht auszuschließen.

### **5. Inwieweit bietet die Insolvenz auch eine Chance für Hertie?**

Von Chance würde ich hier nicht sprechen. Die Neuausrichtung der von Karstadt - nicht von ungefähr - ausgegliederten Standorte ist gescheitert. Wenn überhaupt besteht die Chance in der beschleunigten Bereinigung. Auf der anderen Seite wird dem

eingeschlagenen Weg aber auch nicht die notwendige Zeit eingeräumt um Erfolgsfaktoren klarer zu kristallisieren.

**6. Wie schätzen Sie allgemein die Lage der Kaufhäuser ein? Karstadt, Kaufhof, jetzt Hertie – alle haben Probleme, woran liegt das?**

Die Probleme habe ich bereits angedeutet: Es gibt in nahezu jeder Warengruppe des Kaufhauses einen Anbieter in unmittelbarer Nähe, der in Sortimentstiefe und –breite kompetenter ist. Oder es bieten Shopping-Center alle Sortimente noch leistungsstärker unter einem Dach.

Damit bleibt ohne Zweifel in Ballungsräumen Raum für Warenhäuser, die durch ihre Gesamtgröße und ihre erweiterte Erlebnisorientierung mit Gastronomie, Kinderbetreuung etc. Anziehungspunkt bleiben. Es wird langfristig in Deutschland aber nur ein großer Warenhausbetreiber am Markt überbleiben.

In Mittelstädten gibt es aber auch an einigen Standorten eine Renaissance von mittelständisch erfolgreichen Nischen-Konzepten, die sich inhabergeführt zu 100 Prozent an den regionalen Gegebenheiten orientieren. Diese Konzepte werden neben dem Warenhausfilialisten bestehen, sind aber zu individuell, um großräumig expandieren zu können.

**7. Wenn die Kaufhäuser Probleme haben – wer profitiert?**

Dort wo die Standorte eine gute Qualität aufweisen gibt es Chancen für neue Shopping-Center-Konzepte oder Mietgelegenheiten für starke Textil-, Sport- oder Elektro-Konzepte. Dort wo die Standortqualität keine oder nur eine eingeschränkte weitere Handelsnutzung möglich macht, profitieren die Wettbewerber der aufgelösten Sortimente.