



„Das billige Kaufhaus für jedermann“: Die wiederbelebte Nahversorger-Händlermarke zieht als Familiendiscoun- ter wieder Publikum, vor allem mit Läden in Berlin und Nordrhein-Westfalen, hier in der Ruhrgebietsstadt Herne.

Woolworths Wiederkehr

Wie Sanierungsmanager für Seriengewinner Stefan Heinig den Nahversorger in der Erfolgspur zurückführten

Text: Thorsten Garber

Der dominante Schriftzug aus neun roten Großbuchstaben wirkt wie frisch poliert über dem Eingangsbereich der Filiale im westfälischen Werne. Das beschauliche Städtchen zwischen östlichem Ruhrgebiet und Münsterland liegt in direkter Nachbarschaft zur Konzernzentrale im Kreis Unna. Daher dürfte dies ein Standort mit Vorbildcharakter sein für das wiedererstarbte Selbstbewusstsein nach der Insolvenz vor sechs Jahren. Der deutsche Discounter-Riese flaggt hier offensiv seine drei Handelsmarken aus und flankiert die auffälligen „Woolworth“-Letter links mit dem blau-gelben „Tedi“-Kreis und rechts mit dem rot-weißen „Kik“-Quadrat.

Seit der Übernahme durch die H.H. Holding mit dem neuen Mehrheitsgesellschafter Jost-Stefan Heinig geht die wiederbelebte Nahversorger-Händlermarke in seinem Imperium als „das billige Kaufhaus für jedermann“ jetzt auch sichtbar schvesterlich Hand in Hand mit dem „1€-Discount“ und dem „Textil-Discount“. Ob gemeinsam oder getrennt – für alle drei gilt gleichermaßen ein extrem hohes Expansionstempo.

Fast ehrfürchtig berichten ehemalige Besucher der Kik-Hauptverwaltung in Bönen von der Eingangshalle, in der ein Display die täglich mehrfach steigende Zahl von Filialen anzeigt. Der textile Grundversorger Kik betreibt mittlerweile europaweit schon 3.200 Läden, davon 2.600 in Deutschland, will aber weitere 800 Standorte eröffnen und sucht dafür Objekte wie die beiden Geschwister unter anderem in Innenstadt- und 1A-Lagen sowie in Einkaufszentren. Auch Tedi versteht sich als „familienfreundlicher Nahversorger“, setzt in seinen 1.400 Läden wie Woolworth auf ein Sortiment aus Non-Food-Artikeln des täglichen Bedarfs und sucht für den Ausbau auf 2.200 Filialen ähnliche Lagen.

Seine neue Handelsmarke scheint dem erfolgsverwöhnten und hemdsärmeligen Vollgas-Manager Heinig zwar nicht so

schnell wie geplant weitere Millionen in die Kassen zu spülen, sondern im Neuaufbau eher einige gekostet zu haben, doch Branchenkenner trauen ihm bei Woolworth dennoch einen weiteren Siegeszug zu.

Als Indiz für Kurskorrekturen gilt indes der Abgang von Hans-Dieter Schindel, der bei Kik als Vertriebsverantwortlicher noch die rasante Entwicklung mitging, aber als Woolworth-Chef den Vorsitz der Geschäftsführung im Herbst des vergangenen Jahres niederlegte. Hauptgesellschafter Heinig duldet vermutlich selbst unter langjährigen Weggefährten ebenso wenig gebremste Geschwindigkeit wie Karl-Erivan

Haub von der anfangs in Minderheit beteiligten Unternehmensgruppe Tengelmann, die an Tedi bis heute als Anteilseigner festhält. Derzeit stellt die Geschäftsführung von Woolworth ein Trio aus Dirk Landwehr, Thomas Leege und Alexander Schmökel.

Im vorliegenden „Prognosebericht“ heißt es, Woolworth verfolge „eine langfristig angelegte Strategie profitablen Wachstums mit der Positionierung als günstiger Nahversorger“.

Das Sortiment für den täglichen Bedarf, „sorgfältig gepflegt und selektiv erweitert“, bleibe „der Grundbaustein des Konzeptes“ und erschließe etwa mit zusätzlichen „Best-Ager-Artikeln“ neue Kundengruppen. Der zuletzt im Bundesanzeiger veröffentlichte Woolworth-Konzernabschluss belegt anhand einer Umsatzsteigerung um 3,3 Prozent auf 282,2 Millionen Euro und einem Gewinn vor Steuern von 400.000 Euro für die Geschäftsführung den „Erfolg der Neuausrichtung“. Gleichwohl wissen Insider, dass Erfolg bei „Big Boss“ Heinig vor allem bedeutet, zweistellige Umsatzrenditen vor Steuern einzufahren.

Die H.H.Holding wies quasi parallel ein Eigenkapital von mehr als 170 Mio. Euro aus, dazu bei einem Anteil von 47,67 Prozent am Kapital der Woolworth GmbH fast 15 Mio. Euro Eigenkapital – aber dort ein negatives Jahresergebnis



von fast 400.000 Euro. Zur HH-Geschäftsführung gehören neben Jost-Stefan Heinig noch sein Sohn Benjamin. Für die Zukunft sieht die Woolworth-Geschäftsführung insgesamt „Potenzial für 500 Kaufhäuser“. Mehr als 130 Neueröffnungen sind seit der Übernahme im Juli 2010 umgesetzt worden. Weitere Standorte suchen die Manager in Städten ab 20.000 Einwohnern. Die bisher größte Filialdichte hat der Familiendiscouter in Nordrhein-Westfalen

Wirkungsvolle Maßnahmen der Woolworth-Sanierung

Die wesentlichen Stellschrauben, an denen das Interimsmanagement während der rund einjährigen Sanierung drehte:

- ▶ Entscheidende Verlustbringer ermitteln und Schwachstellen eliminieren;
- ▶ Bereinigung der Filialstruktur und des Sortiments;
- ▶ Klares Konzept als Nahversorger und Familiendiscouter mit Wochenprospekten;
- ▶ Nachhaltig stetige statt ständig wechselnde Strategie;
- ▶ Hohe Kosten durch heterogene Filialstruktur und aufwendige Logistik minimieren;
- ▶ Verlässliche Führungscrew vereinen, Betriebsrat und verbleibendes Personal in Aufbruchsstimmung einbinden.

mit über 75 Läden und in Berlin mit 30 Kaufhäusern. Rund 6.000 Artikel im mittleren und unteren Preissegment umfasst das Sortiment. Hartwaren stellen mit 65 Prozent das Gros, daneben Textilien mit 35 Prozent. Eigenmarken und Markenartikel gehören zum Angebot, das auch Aktionsware und saisonale Artikel prägen.

City-Discount passt zum Trend in der Demografie

„Der Discount in Innenstadtlage wächst – und zwar deutlich besser als auf der grünen Wiese“, sieht Carsten Schumacher nach wie vor beste Chancen für Formate à la Woolworth. Der aktuelle Geschäftsführer des ins Schleudern geratenen Nürburgrings war seinerzeit von Insolvenzverwalter Ottmar Hermann als kaufmännischer Sanierungsmanager bei Woolworth eingesetzt. Für ihn spielt die demografische Entwicklung einer positiven Geschäftsentwicklung in die Karten: Künftig würden mehr Ältere über weniger Geld verfügen und gerne günstig und fußläufig etwa in der City ihrer Kreisstadt einkaufen.

Schumacher hält Woolworth sogar für eine der wenigen guten Erfolgsgeschichten im Handel der vergangenen Jahre. Als Negativbeispiele in vergleichbarer Größenordnung verweist er auf das Scheitern des Drogeriediscouters Schlecker oder der Baumarktkette Praktiker. Letztlich bleibe Sanieren in Insolvenzverfahren „nur ein einziger Schuss“, sagt er, und dieser sei bei Woolworth gezielt geglückt: „Wir haben die Verlustbringer schnell erkannt und Schwachstellen elimi-

niert – das waren vor allem die kleinen Läden und angesichts zu verschiedener Formatgrößen die unglaublich hohen Logistik-Kosten.“ Zudem habe die Restrukturierung von 330 auf 168 Filialen und die überlegte Übernahme beim Personal gepasst. „Woolworth war saniert“, fasst Schumacher das Ergebnis rund ein Jahr nach Antragstellung bis zur Übernahme zusammen.

Textilmanager Thünemann als Top-Manager auf Zeit

„Hier galt nicht das ‚Prinzip Hoffnung‘ wie in vielen anderen Sanierungsfällen, sondern bei Woolworth konnten wir auf der sehr bekannten Marke mit treuer Stammkundschaft aufbauen“, erinnert sich Heinz Thünemann. Den erfahrenen Interim-Manager aus der Textilhandelsbranche hatte der Insolvenzverwalter als Chef der Woolworth-Geschäftsführung auf Zeit verpflichtet. Führungspositionen hatte der 52-Jährige vorher bei C&A und P&C, beim Einkaufsverbund Katag sowie bei Karstadt inne. „Ich hatte mir zuvor zwei, drei Filialen angeschaut und Discountexperten befragt. Da war für mich klar, dass die heterogene Filialstruktur das Kernproblem darstellte“, sagt der heutige Managing Partner von „WP Force Solution“, einem Dienstleister für Insolvenzbegleitung, Projekt- und Managementaufgaben.

Woolworth-Ladengrößen zwischen 300 und 6.000 Quadratmetern sollten fortan der Vergangenheit angehören, 1.500 qm war als „Idealgröße“ definiert. Ein Teil des Filialnetzes aus mehr als 300 Geschäften ging in Österreich an NKD, weitere 110 Miniläden auf Dörfern – vergleichbar mit eins-



Woolworth-Chef auf Zeit: Textilmanager Heinz Thünemann.

tigen Schlecker-Stationen – gab das Management auf. Den restlichen Bestand verkleinerte Thünemann mit seiner Führungscrew gezielt von 200 auf 166 Filialen: „Der Zeitdruck war aber die größte Herausforderung für die Neuausrichtung. Wir mussten im Frühsommer bei vier bis sechs Monaten Lieferzeit die Waren für das Weihnachtsgeschäft in Asien ordern. Dieses Bestellrisiko ist bei Insolvenzverwaltern ziemlich unbeliebt.“

Nicht viel Zeit blieb angesichts der baldigen Ankunft der Artikel aus Asien auch fürs Ausrichten aller vorbereiteter Filialen. In nur sechs Wochen sollte dazu die Pilot-Filiale fertig sein: im „Ringcenter“, das am Stadtrand von Offen-



Schnelle Orientierung: Discounter in Deutschland funktionieren immer, solange die Läden klar strukturiert und übersichtlich sind. Das Woolworth-Format – hier die Filiale in Magdeburg – setzt mittendrin auf Aktionsware umrahmt von Textil (rechts) und Haushaltswaren (links)

bach liegende Fachmarktzentrum. Lidl diente dabei als inspirierendes Vorbild, denn das Prinzip funktioniert hierzulande offenbar immer. „Ob wirs lieben oder nicht – Deutsche drängen in Discounter. Und wir standen für den Familiendiscouter“, konstatiert Thünemann. Übertragen auf Woolworth hieß das, die mittige Fläche für Aktionsware einzurahmen mit Drogerie- und Haushaltswaren auf der einen Seite sowie Textilien für Damen, Herren und Kinder auf der anderen Seite. Das Ganze zusätzlich gespickt mit Markenprodukten, denn begehrte „Brands“ befeuern die Kaufbereitschaft. Nachdem das Muster-Geschäft in Offenbach stand, war der rekordverdächtige Umbau aller anderen 165 Filialen von Juli bis November 2009 umgesetzt. Rund zehn Millionen Euro für die flächendeckende Filialmodernisierung hat die Insolvenzkasse hergegeben, nachdem rund um die zurückliegenden Ostertage die Geschäfte gut gelaufen waren und die Räumungsverkäufe in den Schließungsfilialen zusätzliches Geld in die Kasse gespült hatten.

Offene Kommunikation in Aufbruchsstimmung

„Die verbliebenen Führungskräfte in Frankfurt waren alles echte Zukunftsmanager mit Herzblut, die nach dem Teambuilding eine eingeschlossene Gemeinschaft stellten. Und die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat war hervorragend“, blickt Thünemann auf bewegte und bewegende Zeiten zurück. Sein taktisch kluger Schachzug beförderte die Be-

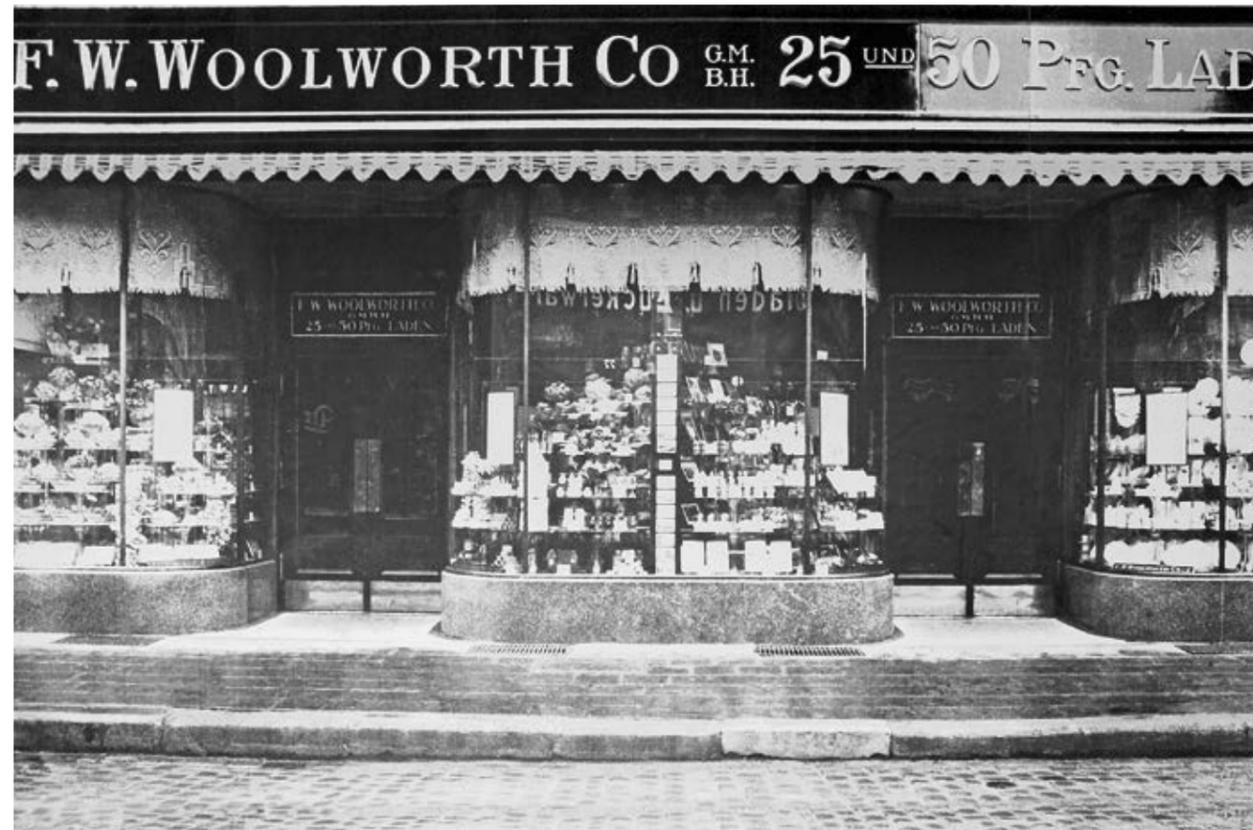
Handelsformat als Discount-Vorbild

Das Woolworth-Prinzip soll einst weltweit den Einzelhandel revolutioniert haben. Bis zur Gründung 1879 holten die Händler ihre Waren nur auf Wunsch der Kunden aus Regalen und Schränken. Die Preise erfuhr man erst, wenn man den Kaufmann danach fragte. Als erster Ladenbesitzer präsentierte F.W. Woolworth seinen Kunden die Waren offen auf den Tresen – zum anfassen, vergleichen und allesamt mit Preisen ausgezeichnet.

Zudem führte er für die meisten seiner Artikel Pauschalpreise ein von fünf und zehn Cent („Five and Dime“). Deshalb wurden die Woolworth-Geschäfte anfangs auch „Five-and-Dime-Stores“ genannt. Der Erfolg spiegelte sich wider in Menschenmassen, im Expansionstempo über weitere Billigläden mit Vollsortiment für den täglichen Bedarf. Auch die Konsumenten in Deutschland reagierten bei der Einführung positiv auf das neue Handelsformat, über das sie Waren ausschließlich für 25 oder 50 Pfennige erhielten.

Die ersten „refreshment rooms“ in Warenhausfilialen eröffneten 1910: Hier konnten Kunden frühstücken, zu Mittag essen und Kaffee trinken.

Das Angebot reichte von Muffins bis zu Pizza. Die Mahlzeiten kosteten maximal 10 Cent, was den Erfolg zusätzlich ankurbelte.



Das erste deutsche Kaufhaus eröffnete Woolworth vor fast 90 Jahren in Bremen, nachdem im Berliner Hotel Adlon die hiesige Tochtergesellschaft gegründet wurde.

etriebsratsvorsitzende zur Assistentin der Geschäftsführung, ohne dies jedoch als reines Kalkül zu verstehen. Der Chef auf Zeit setzte auch mit der Arbeitnehmervertretung auf Dialog. „Die offene Kommunikation der Unternehmensführung hat trotz des hohen Personalabbaus innerhalb der verbliebenen Belegschaft für eine Aufbruchstimmung gesorgt, die eine Wende zurück in die Erfolgsspur entscheidend mitgetragen hat“, bestätigt die ehemalige Betriebsratsvorsitzende und Management-Assistentin auf Anfrage. Sichtbar ging das neue Woolworth deutschlandweit am 2. November 2009 mit dem ersten Prospekt unter dem Titel „Clever sparen“ mit einem Familienfoto und Marken-Aktionsware an die Öffentlichkeit. Ein Volltreffer: „Das Weihnachtsgeschäft lief prima. Und jeden Tag generierten wir ab November in den

ten auf der langen Liste, die sich zunächst auf zehn Kandidaten der „Shortlist“ verkürzte, um schließlich bei drei willigen Käufern zu enden. Doch die drei Beteiligungsgesellschaften aus Amsterdam, London und München kamen letztlich nicht zum Zug. Ein Veto legte Woolworth-Hauptvermieter Cerberus ein, dem 82 Filialen und die Frankfurter Hauptverwaltung gehörte, weil die einstige Unternehmensführung als Tafelsilber auch Immobilien veräußert hatte. Cerberus, selbst Privat Equity, wollte für die langfristige Übernahme statt einer Beteiligungsgesellschaft lieber einen privaten Mittelständler gewinnen. Plötzlich kam wieder Stefan Heinig ins Spiel, obwohl er in der Runde der letzten zehn Kandidaten kaum ernsthaftes Interesse bekundet hatte. Nach der erneuten Vorstellung von Bestand und Perspektiven in

„Hier galt nicht das ‚Prinzip Hoffnung‘ wie in vielen anderen Sanierungsfällen, sondern bei Woolworth konnten wir auf der sehr bekannten Marke mit treuer Stammkundschaft aufbauen.“ Heinz Thünemann

166 Filialen rund eine Millionen Euro Umsatz als stabiles Cash“, betont Thünemann, was rund 400 Millionen Euro für das erste Jahr nach Insolvenzantrag entspricht: „Wir hatten unsere Hausaufgaben gemacht.“

Den Verkauf des Unternehmens bereiteten ab Januar 2010 die Frankfurter Finanzberater der renommierten Rothschild Group vor. Schnell landeten während dieses „Merger & Acquisitions“-Prozesses nahezu 30 Übernahme-Interessen-

Frankfurt war allen am Tisch klar, was der Handelstycoon aus Dortmund dachte ohne es zu sagen: „Die anderen Kandidaten könnt Ihr nach Hause schicken. Ich wills haben.“ Als dritte Linie des Handelsgiganten neben Kik und Tedi schmiedete Heinig gewohnt begeisternde Visionen und Strategien, die er allerdings mit eigenen Managern um seinen alten Kik-Vertrauten Hans-Dieter Schindel an der Spitze umsetzen wollte.

Der Umzug der Zentrale von der Frankfurter Bankenmetropole ins beschauliche Bönen und damit nahe an Heinigs Kommandobrücke kam als konsequenter Marschbefehl zeitnah. Von den Führungskräften und Mitarbeitern der ehemaligen Woolworth-Hauptverwaltung sollen heute nur noch wenige Menschen am neuen Standort beschäftigt sein. Doch obwohl unter neuer Führung das Rennen um Marktanteile nicht so raketenhaft durchstartet wie bei Kik, bezweifeln Branchenexperten unter dem Einflussbereich des „großen Gebieters“ Stefan Heinig nicht, dass sich auch Woolworth auf dem Weg zu neuen Erfolgen bewegt.

Scheuer Chef Heinig schweigt zu den Zukunftsaussichten

Welche Zukunftsaussichten für Woolworth prognostiziert aber der laut Wirtschaftspresse „geheimnisvolle Heimlichtuer“ selbst, der in jüngster Vergangenheit wegen menschenunwürdiger Beschäftigungsverhältnisse von Näherinnen in Bangladesch nahezu zur einzigen Zielscheibe der Öffentlichkeit geriet? Mittlerweile gegenüber Medien dadurch noch scheuer, ließ das deutsche Discounter-Schwergewicht von der Woolworth-Pressesprecherin auf Anfrage mitteilen: „Kein Kommentar“ zu künftigen Geschäftsentwicklungen. Womöglich ein stilles Genießen. ~



Regelmäßig kauft bei Woolworth ein starker Stamm treuer Kundschaft mit sogenanntem Migrationshintergrund.

Vom Welt-Kaufhauskonzern zur Kik-Tedi-Schwester

- 1879 Franklin Winfield Woolworth, Besitzer eines Haushaltswarenladens im US-Bundesstaat Pennsylvania, gründet sein Kaufhausimperium.
- 1911 Die 1000. Filiale eröffnet, der Jahresumsatz liegt bei mehr als 52 Millionen Dollar, die Inhabersfamilie gilt als die reichste der Welt.
- 1926 Fünf Jahre nach dem Tod von F.W. Woolworth ruft die Unternehmensführung im Berliner Hotel Adlon die deutsche Tochtergesellschaft ins Leben, die später mit dem ersten deutschen Kaufhaus in Bremen startet.
- 1939 Woolworth wächst hierzulande bis zum Kriegsbeginn auf 82 Filialen.
- 1966 Die Zentrale zieht von Nürnberg nach Frankfurt am Main in den eigenen Neubau der Bürostadt Niederrad.
- 1998 Die deutsche Tochtergesellschaft trennt sich vom US-Mutterkonzern, der seine Kaufhäuser ein Jahr zuvor geschlossen hatte.
- 2005 Der neuen Woolworth GmbH gehören deutschlandweit 330 Filialen, darunter 202 Kaufhäuser und 128 „Minis“.
- 2009 Das Unternehmen reicht den Insolvenzantrag ein.
- 2010 Für die Übernahme von 158 Woolworth-Filialen mit rund 4.500 Beschäftigten findet Insolvenzverwalter Ottmar Hermann die H.H. Holding aus Bönen bei Dortmund, Dachgesellschaft des Konsortiums aus dem Handelskonzern Tengemann mit seinen Discount-Töchtern Kik und Tedi, womit ein Umzug der Zentrale von Frankfurt einhergeht.
- 2014 Der langjährige Wegbegleiter von Hauptgesellschafter Jost-Stefan Heinig und ehemalige Kik-Manager, Hans-Dieter Schindel, legt nach vier Jahren den Vorsitz der Geschäftsführung nieder.
- 2015 Das Standortnetz umfasst jetzt 275 Filialen und soll langfristig auf 500 Kaufhäuser in Deutschland wachsen. Bestehenden Läden steht die Renovierung bevor.