

Die alte Welt im Uhrzeigersinn: Tabak- und Spirituosenladen in den Fünfzigerjahren, ein Kasseler Massa-Markt Mitte der Achtziger, ein Obi-Baumarkt in Dresden 1990 sowie ein Aldi in Frankfurt in den Achtzigerjahren.



FOTOS: PICTURE ALLIANCE (3); LZ-ARCHIV

500 AUSGABEN

Es war einmal ein Idyll

500 Ausgaben von **Der Handel** bedeuten auch eine Zeitreise. Auf die hat sich die Redaktion mit zwei Branchengrößen begeben.



1981



1992



1992 – ein neues Zeitalter bricht an. Der alte, sperrige Titel ist Vergangenheit. Ab jetzt heißt das Magazin so, wie heute immer noch: **Der Handel**. Ein Name, der sofort erkennen lässt, worauf der redaktionelle Fokus liegt.

1994



1995



Wie idyllisch alles einmal war. Kaufhäuser sowie kleine Fachgeschäfte in den Innenstädten, SB-Warenhäuser an den Stadträndern – und kein Internet. Der Versandhandel hatte etwa 6 Prozent Marktanteil. So gestaltete sich grob die Struktur des deutschen Einzelhandels Ende der Siebziger-, Anfang der Achtzigerjahre. „Das war eine heile Welt“, beschreibt Hans-Jürgen Kendziora die Vergangenheit einer Branche, die seitdem durcheinandergewirbelt wurde – und heute durch die Digitalisierung den größten Strukturwandel ihrer Geschichte erlebt.

Kendziora war damals ein junger Mann, als er mit 30 Jahren seine erste Filiale des SB-Warenhausunternehmens Massa leitete. Und wie anders die Zeiten waren, beschreiben Zahlen aus dieser Wiesbadener Filiale: 500 Mitarbeiter – und famose 180 Millionen D-Mark Jahresumsatz. Solche Werte schafft heute kein vergleichbares Objekt.

Kendziora war später Mitbegründer von Real, führte dann den Gartenfilialisten Dehner und ar-

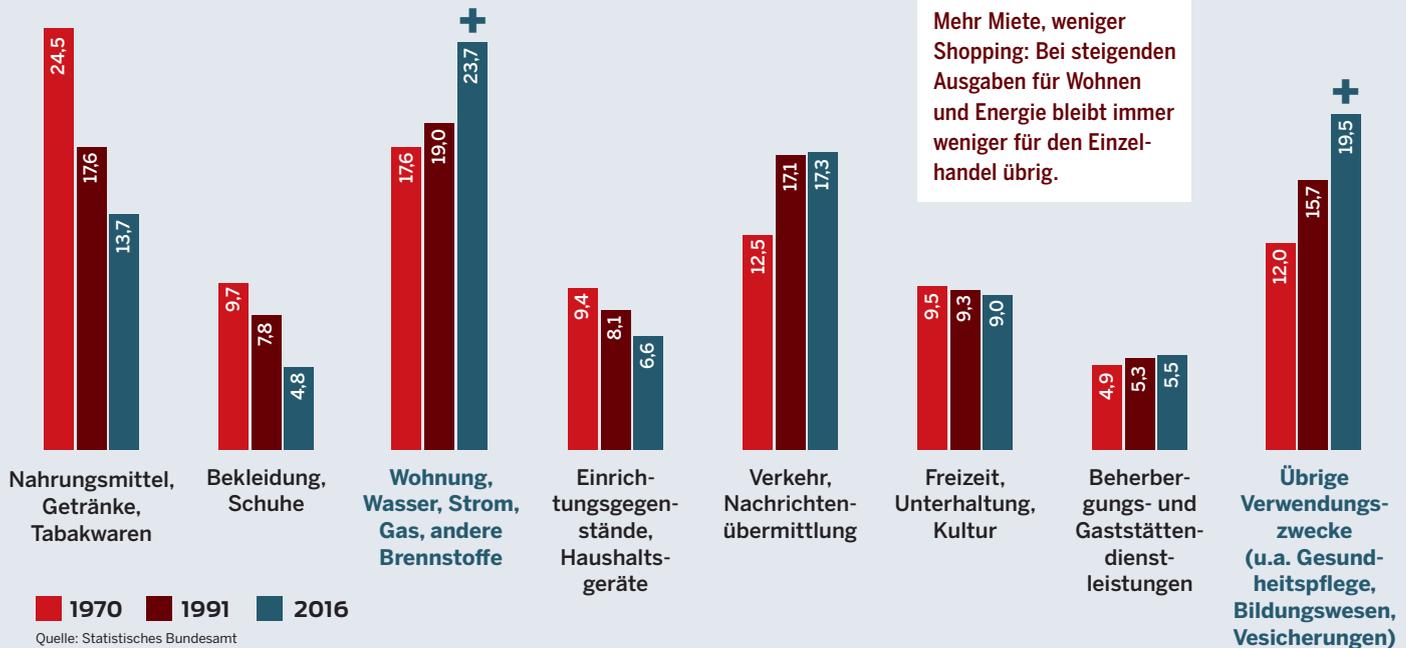
beitet mittlerweile als freier Handelsberater. 65 Jahre ist er heute alt, und wenn er von den verschiedenen Epochen der Branche erzählt, dann muss er selber oft lächeln, weil vieles sich so immens von den heutigen Zeiten unterscheidet.

Der Handel ist mit Kendziora und Manfred Maus auf Zeitreise gegangen. Wie war sie, die Geschichte des deutschen Einzelhandels, die auch in 500 Ausgaben von **Der Handel** abgebildet wurde? Gerade Maus hat diese Geschichte beeinflusst, schließlich brachte er einst von einer Reise nach New York die Idee des Franchise von Amerika nach Deutschland und gründete 1970 auf dieser Basis die Baumarktkette Obi.

Maus verließ Obi 2004 als Aufsichtsratsvorsitzender, geblieben sind seine Rastlosigkeit und seine Mission: Wer als Unternehmer den Wandel nicht erkennt, hat keine Zukunft. Und darüber reden er und Kendziora auch zusammen mit anderen Handelsgrößen im German Retail Lab, einer Art Think-tank des deutschen Einzelhandels.

Konsumausgaben privater Haushalte in Deutschland

Angaben in Prozent



Mehr Miete, weniger Shopping: Bei steigenden Ausgaben für Wohnen und Energie bleibt immer weniger für den Einzelhandel übrig.



Das Paradebeispiel für Wandlungsunfähigkeit ist Anton Schlecker, einst einer der Profiteure des Wegfalls der Preisbindung für Markenprodukte. Das war 1974, und ein Jahr später eröffnete der Metzgersohn in Kirchheim unter Teck seinen ersten Drogeriemarkt. 2008 gehörten zum Schlecker-Imperium 15 000 Filialen, das Unternehmen setzte 7,8 Milliarden Euro um – und doch machte es damals schon Verluste. „Die Mitarbeiter waren unzufrieden, das haben die Kunden gemerkt und sind weggeblieben. Außerdem waren die Läden einfach unattraktiv“, sagt Kendziora. Schlecker verlor Umsatz an die Konkurrenz von dm-Drogeriemarkt und Rossmann „und das in einem Markt, der stetig gewachsen ist“, betont Maus.

Im Jahr 2012 war Schlecker insolvent, alle Läden wurden dichtgemacht. Seit damals gibt es auch den Begriff „Schleckerfrauen“ für die rund 26 000 überwiegend weiblichen Beschäftigten, die ihre Jobs verloren. Seit März dieses Jahres muss sich der „Drogeriekönig“ von einst vor dem Oberlandesgericht Stuttgart wegen Verdachts auf Insolvenzverschleppung verantworten.

Das Ende der Preisbindung für Markenartikel war eine Zäsur im deutschen Handel. Auf einmal ließen sich hochwertige Produkte en gros für kleines Geld verkaufen; nicht nur Schlecker profitierte schnell



Manfred Maus:

Er brachte die Franchise-Idee aus den Vereinigten Staaten nach Deutschland und wurde damit zum Baumarktkönig.

davon, auch dm (gegründet 1973) oder Media-Markt (1979). Es begann die Zeit der Fachmärkte, dazu passt, dass 1979 Ikea in Eching bei München seine erste

Deutschlandfiliale eröffnete. Die Fachmärkte wiederum gruben nach und nach dem klassischen Handel und sogar den Warenhäusern Umsätze ab. Trotzdem verdiente noch die gesamte Branche gut, „denn die Menschen gaben enorm viel Geld aus“, erinnert sich Kendziora. Niedrigere Mieten, günstigere Energiekosten, kein Druck, für das Alter zusätzlich etwas sparen zu müssen sorgten für mehr Spielraum beim Einkaufen.

Und der Einzelhandel wuchs – im wahrsten Sinn des Wortes. 1985 gab es noch 65 Millionen Quadrat-

Weniger Händler, mehr Fläche

Wie paradox: Im Jahr 2002 gab es laut den Marktforschern von Statista etwa 418 000 Einzelhandelsgeschäfte in Deutschland. 2015 wurden nur noch rund 350 000 Unternehmen gezählt. Doch im selben Zeitraum wuchs die gesamte Verkaufsfläche laut Handelsverband Deutschland von 112 auf rund 124 Millionen Quadratmeter. Größter Verlierer ist der nichtfilialisierte Fachhandel, dessen Marktanteil allein von 2004 bis 2015 von rund 27 auf knapp 18 Prozent sank.

meter Verkaufsfläche, heute sind es fast doppelt so viel. Pro Kopf hat jeder Deutsche knapp 1,5 Quadratmeter Fläche – kein anderes europäisches Land kann hier mithalten. Die Fläche wuchs, auch weil sich noch ein Konzept aus den USA in Deutschland rasant ausbreitete: das der Shoppingcenter. Mitgebracht hatte es der Hamburger Versandhauspionier Werner Otto, der 1965 den Projektentwickler ECE gegründet hatte und zum Centerkrösus in Deutschland aufstieg. Das erste Center Deutschlands wurde von der ECE 1966 eröffnet, das Main-Taunus-Zentrum vor den Toren Frankfurts am Main. Schon vier Jahre später gab es 14 deutsche Center, im Jahr 2000 waren es 279 – und im Jahr 2016 wurden 476 Objekte gezählt.

Doch die Geschichte der Branche ist auch eine Geschichte des Scheiterns. Traditionsreiche Warenhausunternehmen wie Horten (1994 endgültige Übernahme durch Kaufhof) oder Hertie (Insolvenz 2008) verschwanden vom Markt – oder kämpfen heute unter neuen Eigentümern gegen den Bedeutungsverlust, wie Kaufhof und Karstadt. Maus begründet so etwas damit, „dass die Unternehmen den Wandel in der Branche nicht erkannt haben“. So erklärt er auch, dass einstige Giganten des deutschen Einzelhandels, wie die Versandhäuser Neckermann und Quelle nicht mehr existieren – wenige Jahre vor der Insolvenz 2009 unverstellbar. Gerade bei der Quelle GmbH, die als Versender lange zusätzlich eigene Kaufhäuser betrieb. Immerhin lebt



„Einzelhandel in den frühen Achtzigern war eine heile Welt. Die Leute gaben auch viel mehr Geld aus als heute“,

beschreibt **Hans-Jürgen Kendziora** die guten alten Zeiten.

die Marke heute im Internet als Portal für Technikartikel fort – unter dem Dach des Otto-Konzerns.

Aber es gab auch die amerikanische Art des Scheiterns – und hierfür steht wohl für alle Ewigkeit der Name Wal-Mart. Der Lebensmittelhandelsriese wollte Mitte der Neunzigerjahre auch in Deutschland Fuß fassen, übernahm 1997 von Wertkauf 21 SB-Warenhäuser, ein gutes Jahr später 74 Standorte von Interspar – und verlor auf ganzer Linie. Schon 2003 betrug das Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit minus 487 Millionen Euro, drei Jahre später wurde das Experiment Deutschland beendet. Aber warum? „Weil man mit 95 Häusern nicht viel bewegen kann“, sagt SB-Warenhaus-Profi Kendziora. „Die Filialen war weder in guten Verkaufslagen, noch auf einem modernen Investitionsstand.“ Noch mehr schimpft er aber über die „arrogante Weise, wie Wal-Mart seine amerikanische Denkweise hier durchbringen wollte“. Und es gab konfuse Konzepte bei der Warenpräsentation in den Läden, die von den Kunden nicht verstanden wurden.

Ikea ist hingegen ein ausländisches Unternehmen, das aller Welt zeigt, wie man überall erfolgreich ist – auch und gerade in Deutschland. Für Manfred Maus ist die Bilanz des schwedischen Möbelhändlers eine der Leistungen im Handel, die ihn am meisten beeindruckt. „Sie haben ein Konzept, das überall funktioniert, weil sie sich immer wieder den jeweiligen Märkten anpassen.“

Selbstverständlich gibt es jede Menge Erfolgsgeschichten im deutschen Einzelhandel. Dass der frühere Otto-Versand seine einstigen Konkurrenten Neckermann und Quelle nicht nur überlebt hat, sondern in Deutschland der einzige halbwegs ernst zu nehmende Gegenspieler des Onlinegiganten Amazon ist, hat einen Grund: Mut zur Zukunft. So informierte sich der damalige Unternehmens- und



FOTOS: CHRISTOPH SEELBACH

heutige Aufsichtsratschef Michael Otto bereits in der US-Hightech-Schmiede Silicon Valley, als die meisten Deutschen davon noch nie etwas gehört hatten. Otto war sogar schneller als die Zeit: Man probierte Mitte der 2000er-Jahre schon einen mobilen Webshop aus – obwohl es damals noch gar keine Smartphones gab. Das iPhone kam erst 2007 auf den Markt.

Und die Branche wurde von starken Persönlichkeiten verändert. Maus, selbst eine, und Kendziora sind beeindruckt von der Lebensleistung von Günther Fielmann, der die Optikerbranche auf den Kopf stellte. 1972 ging alles los mit einem Fachgeschäft in Cuxhaven – und etwas, was die Brillenkunden damals nicht kannten: große Auswahl. Heute hat Fielmann gut 700 Filialen im deutschsprachigen Raum, bietet eine immense Auswahl zu günstigen Preisen. Aber billig allein ist es nicht, denn Fielmann steht auch für vorzügliche Beratung. Und genau das ist das Besondere an dem Konzept. Das Besondere ist auch, dass Günther Fielmann immer noch das Unter-

2002



2003



2005



2005



Für die Titelgeschichte über den damals hochgejubelten RFID-Chip wurde Redakteurin Sybille Wilhelm mit dem Karl-Theodor-Vogel-Preis als „Fachjournalistin des Jahres“ (1. Preis) ausgezeichnet.

„Ein Unternehmen, das den Wandel der Zeiten nicht erkennt, hat keine Zukunft“, sagt der Obi-Gründer **Manfred Maus**



FOTOS: CHRISTOPH SEELBACH

nehmen führt, obwohl er im September 78 Jahre alt wird. Der Hamburger ist einer der letzten großen Patriarchen des Handels. Kendziora hat noch die Zeiten erlebt, als viele Unternehmen von Patriarchen beherrscht wurden – der ehemalige Massa-Chef Karl-Heinz Kipp war so einer. „Mitarbeiterführung funktionierte damals nach dem Prinzip: Anweisung entgegennehmen und ausführen. Keine Diskussion.“ Als Kendziora 1992 als Chef der SB-Warenhauskette Divi mit den Kollegen von Basar, Continent, Esbella

und Real-kauf das Unternehmen Real gründete, „wollten wir alles anders machen“. Frischerer Markenauftritt, schickere Läden – und vor allem eine moderne Führungskultur waren die Ziele. Aber die Mitarbeiter sollten auch Dienstkleidung tragen – inklusive Hütchen. Was für eine Aufregung. „Das wurde im Betriebsrat heftig diskutiert“, erinnert sich Kendziora. Seine Begründung: Deutsche haben ein Problem mit dem Begriff Dienstleistung. „Der Deutsche möchte nicht als Diener gelten. Daher ist die Servicequalität im Einzelhandel hier nach wie vor schlecht.“

Doch in einer Zeit waren deutsche Händler Helden: 1990, im Jahr der Wiedervereinigung. Das Umsatzplus des Handels betrug in diesem Jahr sagenhafte 11,4 Prozent – nie zuvor oder danach wurden ähnliche Werte erreicht. Die DDR-Bürger überannten die neuen Läden „von drüben“. Kendziora wurde von Massa in den Osten geschickt, um Standorte zu suchen. Standorte? Mangels Handelsimmobilien mit großen Verkaufsflächen wurden Festzelte aufgestellt oder Messehallen angemietet. Und ein Verkaufen war das auch nicht. „Wir haben die Ware

Wachstum im Onlinehandel: Kein Ende in Sicht

Wie bescheiden 1999 alles war. Die Deutschen kauften im Internet Waren für 1,1 Milliarden Euro ein. Heute setzt das allein Modehändler Zalando um. Die Branche wächst rasant: 2017 wird der deutsche Onlinehandel rund 49 Milliarden Euro umsetzen, lautet die Prognose des Handelsverbandes Deutschland. Klarer Marktführer ist Amazon mit fast 8 Milliarden Euro, gefolgt von Otto mit 2,7 Milliarden Euro.

2005



2006



2008



2009



Eine Redaktion wollte es wissen. Mitten in der Karstadt-Krise reisten wir 2009 durch Deutschland und inspizierten jede Menge Karstadt-Filialen. Das Fazit: In diesem Warenhauskosmos ist jedes Haus anders.

verteilt. Sie wurde uns aus den Händen gerissen.“

Bei der Neueröffnung eines Massa-Marktes in Taucha bei Leipzig war die Schlange vor dem Laden rund drei Kilometer lang. Ähnliches erlebte Manfred Maus bei der Eröffnung eines Obi-Marktes in Erfurt. Als er den Geschäftsführer fragte, warum er denn nicht einfach früher öffne, bekam er die verblüffende Antwort: „Ach, die Leute sind Warten gewohnt.“

Die Handelsbranche erlebte nach der Wiedervereinigung fette Jahre, über Nacht bekam sie 17 Millionen neue Kunden. Dass heute das Internet den Handel abermals massiv verändert, konnte damals noch niemand ahnen. Kendziora war 1995 mit Managern des Metro-Konzerns zu Besuch beim britischen Handelskonzern Tesco und bekam in einer Art Labor den Handel der Zukunft vorgeführt. Onlinehandel, Mobiles Einkaufen, Virtuelle Welten. Alles, was man heute kennt. „Doch ich konnte damals nicht glauben, dass das jemals kommt“, sagt Kendziora. Wie so viele. Amazon wurde 1995 in den USA als Buchhändler gegründet, drei Jahre später war der Deutschland-Start. Waren per Datenleitung

verkauft? Damit konnten die Deutschen nichts anfangen, Kanzlerin Angela Merkel hatte sogar noch 2013 Anpassungsprobleme mit diesem Internet. „Das ist für uns alle noch Neuland“, war ihr legendärer Satz, der für große Heiterkeit sorgte.

Heute ist die Onlinewelt der Taktgeber für den stationären Handel, „immer mehr Servicestandards kommen aus dem Internet“, sagt Günter Althaus, Chef der Verbundgruppe ANWR. Wenn jetzt noch Lebensmittel im Netz bestellt werden können, steht die nächste Zäsur an. Wer denkt dann noch an Zeiten, als die Kunden in kleinen Läden vor Theken traten und darauf warteten, dass ihnen ein Händler im Kittel einen Apfel oder einen Knopf in die Tüte packte. Dieses Idyll wird nie wiederkommen.

STEFFEN GERTH 



Hans-Jürgen Kendziora:

Als Mitbegründer von Real wollte er alles anders machen – auch im Umgang mit dem eigenen Personal.

ANZEIGE

Gemeinsam für ein besseres Leben

Die REWE Group gratuliert zur 500. Ausgabe „Der Handel“

Als eines der führenden Handels- und Touristikunternehmen Europas sind wir, 90 Jahre nach Gründung des Unternehmens, jeden Tag ein Teil Ihrer Welt: beim Einkauf von Lebensmitteln, Heimwerker- und Gartenbedarf oder bei Ihrem nächsten Urlaub.

Unsere Märkte, unsere Sortimente und Reiseangebote sind so vielfältig wie die Wünsche unserer Kunden.

www.rewe-group.com

REWE
GROUP

REWE

nahkauf

PENNY

toom!
Respekt, wer's selber macht.

BILLA

MERKUR

BIPA

DER
Touristik