

# Aufregend und anstrengend

Dass Handel auch Wandel für Baumärkte bedeutete, erfuhr Georg Rothacher gerade in den 90er Jahren.

Der wohl jedem bekannte Spruch „Handel ist Wandel“ wird besonders bei der Entwicklung der Branche in den 90er Jahren



deutlich. Ich selbst geriet bereits 1988 in den Sog eines expansionswütigen Lebensmittelkonzerns, der wie viele seinesgleichen vom großen Kuchen der Baumarktbranche ein Stück abbekommen wollte. Für mich war es nach lehrreichen und aufregenden Jahren als Bauhaus-Marktleiter die Chance, meine Baumarkterfahrungen und -beobachtungen bei der Entwicklung eines neuen Konzeptes der Nanz-Gruppe in Stuttgart-Feuerbach umzusetzen (**diy** 7-8/1988 berichtete darüber). Es sollte der erste Erlebnisbaumarkt mit Fachhandelscharakter werden, was auch erfolgreich gelang.

Leider passte meine Denkweise nicht mit der des Lebensmittelers

zusammen. Die meisten Lebensmittelkonzerne haben versucht, sich im Baumarktgeschäft zu etablieren, die wenigsten haben den Durchbruch geschafft, sei es Lidl und Schwarz mit den Hauser-Baumärkten, die AVA mit Marktkauf oder Kathreiner mit „Komm“. Verschwunden sind viele wie Bau-spar, Massa, BLV, Huma u. a. m.

Ich verließ das Unternehmen und landete bei Stinnes Baumarkt. Rechtzeitig, denn dort erlebte ich nicht nur die „Wende“, sondern auch die Übernahme und Integration von 70 Coop-Baumärkten. Heute glaube ich, dass viel hätte anders gemacht werden müssen. Wir haben den Coop-Mitarbeitern das Gefühl gegeben, sie als Verlierer gerettet zu haben, wie Behinderte, die ständig Hilfe bräuchten. Später bei Toom und bei der Fusion von Götzen, Stinnes und Klee haben wir aus diesen Fehlern gelernt. Wichtig war, dass jeder etwas unter dem Motto „Aus 4 Welten lernen“ zum Erfolg beitragen konnte.

So entwickelte sich aus der Expansionswut, bei der oft ohne wirkliche Strategie, ohne Konzepte ähnlich wirkende Baumärkte mit gleichen Sortimenten und auswechselbarem Ladenlayout errichtet wurden, ein Expansionskrieg. Auslöser war die Wieder-

vereinigung. Es begann ein völlig hysterischer Wettlauf um Standorte, ohne genaue Analysen und ohne fertige Infrastrukturen. Sehr häufig wurden betriebswirtschaftliche Regeln missachtet, indem man Standorte schönredete und realitätsfremd gesundrechnete. Eine Explosion der Mieten auf bis zu 28 DM/m<sup>2</sup> war möglich. Die Voraussetzungen für ein gesundes Wachsen waren nicht erfüllt. So mussten erst die Menschen und Mitarbeiter sich an das neue Wirtschaftssystem gewöhnen. Dabei war das mangelnde Verständnis für Ost und West oft hinderlich. Natürlich war ein Nachholbedarf vorhanden, doch der erste Boom war bereits bei vielen Mitte der 90er Jahre vorbei, ohne dass dabei eine goldene Nase verdient worden war. Gerade diese Fehler der Expansion bekamen die Götzen- und Stinnesmärkte zu spüren. Sie wurden 1998 von der Rewe mit ihren Toommärkten geschluckt.

Bauhaus und Hornbach realisierten zudem noch Großflächen von über 10.000 m<sup>2</sup>, die zusätzlich für Unruhe in der Branche sorgten. Hatten die Top 30 Baumarktbetreiber Anfang 1990 noch 1.534 Baumärkte mit einer Fläche von 3,77 Mio. m<sup>2</sup>, so hatten die Top

20 im Jahr 2000 bereits allein 3.216 Baumärkte mit einer Fläche von 13,6 Mio. m<sup>2</sup>. Der Umsatz lag 1990 bei 6,98 Mrd. €, im Jahr 2000 bei 20,96 Mrd. €. Die Flächenproduktivität aber sank von 1.820 € auf 1.544 €.

Alle ließen sich von diesen Größenordnungen der Flächen anstecken, obwohl die Sortimente, das Personal, das Ladenlayout sowie die Zentralen auf diese Flächen nicht vorbereitet waren. Beim Kunden entstand oft der Eindruck, dass alle Baumärkte zum Verwechseln ähnlich seien. Ein paar wenige haben es geschafft, ihr eigenes Profil zu etablieren. Man muss hier nicht die Firmennamen oder Marken nennen; es reicht, die Unternehmer aufzuzählen, die Zeichen gesetzt haben. Baus, Maus, Hornbach, Möhrle, Wirichs, Janz oder Biel, der mit seinem Straßenkonzept Weichen gestellt hat. Ohne diese Persönlichkeiten wäre die Baumarktbranche nicht da, wo sie heute steht. Sie lebten und leben noch immer vor, wie man mit Kunden umzugehen hat, was die Kunden erwarten. Sie hatten alle den Mut, nach neuen Ufern aufzubrechen. Sie handelten nach dem Spruch von Sam Walton, wonach strategische Entscheidungen nicht ausschließlich nach sachlichen Gesichtspunkten und Logik getroffen werden, sondern Intuition, Erfahrung oder einfach der richtige Riecher wichtig sind.

Ich bedaure sehr, dass solche Persönlichkeiten mit Pioniergeist heute nicht mehr gefragt sind, obwohl diese Patriarchen bei ihren Mitarbeitern und Führungskräften Begeisterung und Motivation verbreiteten. Der Stolz auf „Ihr“ Unter-



nehmen war in den meisten Verkaufsstellen auch für den Kunden erkennbar. Diese Unternehmer gaben die Richtung vor, sie suchten ihr Heil nicht bei theorie-lastigen Beratern, in ewig andauernden Diskussionsrunden, in ständig veränderten Businessplänen. Für sie stand der Kunde an erster Stelle. Wenn dieser zufrieden den Markt verließ, stimmte die Kasse automatisch.

Mein Fazit: Die 90er Jahre waren aufregend, vielseitig, anstrengend und oft überfordernd. Man kann aus den Fehlern lernen, wenn man seinen eigenen Weg sucht, seine Stärken kennt und an sich glaubt. Der Baumarkt von heute ist nicht mehr der Baumarkt der

90er. Die Flächen, die Sortimente, die Mitarbeiter haben sich verändert. Ein Baumarkt ist heute ohne Gartencenter undenkbar, obwohl man hier auch Jahre gebraucht hat, um den Kunden gerecht zu werden, denn Pflanzen möchten anders behandelt werden als Hartwaren oder Lebensmittel.

Ich kann dem Handel und der Industrie nur raten, sich noch viel mehr Wissen über den Kunden anzueignen, über dessen heimliche Wünsche und Sehnsüchte, über dessen subjektiven Wahrnehmungen beim Einkaufen, wo Kompetenz alleine nicht mehr ausreicht, sondern Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit weitaus wichtigere Faktoren für den Erfolg sind. ■

**A** Staunende Kunden: Wirichs, hier 1990 im „neuen“ Baumarkt in Bitterfeld, expandierte stark in Ostdeutschland. Und existiert heute nicht mehr.

**B** Schöne Stinnes-Eröffnungszeiten – hier 1997 in Frankfurt-Rödelheim.

