

Loeb Holding

Das traditionsreiche Warenhaus hat sich neu positioniert

Die Berner Loeb-Gruppe hat sich unter der Leitung von Nicole Loeb erfolgreich von der Warenhauskette zum regionalen Erlebnishaus entwickelt. Um das Firmenrisiko zu mindern und die Zukunft als kleiner Branchen-Player zu sichern, hat das Unternehmen das Immobilienstandbein ausgebaut. Zurzeit läuft das Weihnachtsgeschäft auf Hochtouren. **Michael Zollinger**

Als Ende Oktober der erste Schnee fiel, freuten sich nicht nur die beiden Töchter von Nicole Loeb, sondern auch sie selbst. Früher Schnee und Kälte sind gut fürs Weihnachtsgeschäft. Damit erwirtschaftet Loeb in den Monaten Oktober bis Dezember rund einen Drittel des Jahresumsatzes. Der frühe Wintereinbruch hat Nicole Loeb noch aus einem anderen Grund positiv gestimmt. «Wir machen mittlerweile fast 50 Prozent unseres Umsatzes mit Textilien, und die Winterkleider laufen dann gut, wenn sich der Winter zeigt», sagt die 45-Jährige dazu.

Es begann im 19. Jahrhundert

2005 übernahm die Tochter des früheren FDP-Nationalrats François Loeb die Geschicke des Familienunternehmens, dessen Anfänge ins späte 19. Jahrhundert zurückreichen. Am 9. September 1881 hatten David, Julius, Louis und Eduard Loeb unter dem Namen «Gebrüder Loeb» mit einem kleinen Textilgeschäft an der Spitalgasse 32 in der Berner Altstadt den Grundstein gelegt. Daraus entwickelte sich eine Warenhausgruppe, die heute zur Region Bern gehört wie die Lauben zur Berner Altstadt. Die Übernahme des CEO-Jobs durch Nicole Loeb kam gleichzeitig einem klaren Bekenntnis der Familie zum Unternehmen gleich, das zuvor operativ zweimal von externen Managern geleitet worden war. Bruder Marc, der als IT-Projektleiter selbständig ist, sitzt heute im Verwaltungsrat.

Neue Strategie und Schliessung von Filialen

Zum gleichen Zeitpunkt zog sich François Loeb, seit den 1970er-Jahren prägender Patron, vollständig zurück – ei-

ne Bedingung, welche die Tochter gestellt hatte. Nicole Loeb war 1999 als Modechefin zur Firma gestossen, nachdem sie in Deutschland studiert und mehrere Jahre im Ausland Branchenerfahrung gesammelt hatte. Seither führt sie das Unternehmen in ihrem Stil. Nicht mehr so personenbezogen wie einst ihr Vater, mehr aus dem Hintergrund agierend. Das VR-Präsidium wurde damals dem früheren Migros-Chef Peter Everts übertragen. «Ich hatte zwar eine Menge

«Mit dem Weihnachtsgeschäft erwirtschaftet Loeb rund einen Drittel des Umsatzes.»

Ahnung vom Modebusiness, aber nicht genügend davon, wie man ein Unternehmen führt, weshalb die Managementenerfahrung von Peter Everts sehr wichtig war und noch heute ist», meint Nicole Loeb.

Es folgte eine hektische und bewegende Zeit für sie und die Mitarbeitenden. Man definierte eine neue Strategie und reduzierte die Anzahl Warenhäuser über die Jahre von elf auf noch deren vier. Innerhalb von fünf Jahren schrumpfte der Gruppenumsatz um fast die Hälfte. Man trennte sich vom Smart-Center in Schönbühl und auch von der Mehrheitsbeteiligung am Modehaus Bayard Wartmann.

«Wir sagten damals, dass es nicht sein darf, dass eine Filiale rot schreibt und von den andern querfinanziert wird. So waren wir gezwungen, einige zu schlies-

sen. Natürlich war das keine schöne Sache. Mir war es aber wichtig, die unangenehmen Entscheide und deren Umsetzung nicht zu delegieren», erzählt Loeb heute. Es bedeute für sie Führung, den Leuten in diesen schwierigen Momenten in die Augen zu schauen und die Strategie im Interesse des Ganzen zu erklären.

Immer mehr vermietete Detailhandelsfläche

Loeb sollte weg vom Image des Warenhauses, wo man alles kriegt, hin zum regionalen Erlebnishaus, das man wegen des Sortiments, wegen der Marken und wegen der Ambiance und der interessanten Aktionen aufsucht. Die Strategie ist bis heute dieselbe geblieben. Jetzt betreibt Loeb nebst dem Flaggschiff beim Bahnhof Bern noch Warenhäuser in Thun, Biel und Schönbühl – und daneben in Bern das traditionsreiche Musikhaus Krompholz. Der Anteil der selbst bewirtschafteten Fläche hat man auf rund die Hälfte verkleinert. «In verschiedenen Sortimenten – etwa bei der Unterhaltungselektronik, im Buchhandel oder beim Schmuck – sind andere besser, weshalb Mieter wie Fust, Thalia oder Swarovsky für unsere Kunden attraktiver sind», erklärt Loeb die Entwicklung. Diese habe bereits ihr Vater eingeleitet.

Zwar habe man als kleiner Anbieter im Konzert der Grossen durchaus auch Vorteile, meint Nicole Loeb. Diese sieht sie vor allem bei der Flexibilität, beim Tempo und der grossen Nähe zur Kundschaft. Trotzdem hat man sich für eine weniger risikobehaftete Strategie entschieden und das Immobilienstandbein ausgebaut. «Weil wir wachsen wollen ▶



Bilder: zög/loeb

Die Loeb-Gruppe unter der Leitung von Nicole Loeb (Bild oben) setzt auf Tempo, Flexibilität und ein kundennahes Sortiment. Das gilt insbesondere auch für das Stammhaus in Bern, wo man derzeit auf ein gutes Weihnachtsgeschäft zählt.

► und das Wachstum nicht mehr bei den Warenhäusern sehen, haben wir diesen Zweig mit kalkulierbaren Risiken gewählt.»

Mit Ausnahme des Standorts Shoppyland in Schönbühl sind alle Filialen in Liegenschaften, die zum Portfolio gehören. Neuerdings werden auch nicht betriebsnotwendige Immobilien an Toplagen erworben – wie erstmals 2010 in Biel und in Solothurn. Diesen Frühling kam in der Stadt Bern das Gebäude an der Schauplatzgasse 22 mit eingemietetem Restaurant sowie Büros dazu. Der Detailhandel und die Immobilien, das gehöre aber angesichts der grossen Flächen klar zusammen, betont Loeb. Die Eigenfläche der Loeb-Gruppe beträgt zurzeit 13 000 Quadratmeter.

Anpassungen im Musikhaus Krompholz

Unerfreulich präsentiert sich die Situation im Musikhaus Krompholz. Der dramatische Einbruch beim CD-Verkauf aber auch bei den Musikalien (Musiknoten) zwang das Management zum Handeln. Per Februar 2013 konzentriert sich das Musikhaus auf den Instrumentenverkauf und gibt die andern Sparten ganz auf. Einzelne Entlassungen sind nicht auszuschliessen. Kleine Wachstumsschritte werden hingegen wieder im Detailhandel getätigt. Im laufenden

Jahr wurden drei neue Textilgeschäfte eröffnet. Im Februar 2013 steht die Eröffnung eines neuen «Multilabel Store» an. Im ehemaligen Berner Möbelhaus Anliker startet Loeb mit einem Geschäft rund um Lifestyle mit Textilartikeln, Wohnaccessoires sowie einem Café.

«Sehr am Herzen liegt Nicole Loeb die im Unternehmen stark verankerte Kundennähe.»

Operativ leitet Heinz Baum als CEO das Tagesgeschäft der Warenhäuser. Nicole Loeb kümmert sich um die Gruppenaktivitäten. Sehr am Herzen liegt ihr die fest im Unternehmen verankerte Kundennähe. Dafür steht sie mit ihrem eigenen Namen. So ist zum Beispiel die Bearbeitung von Kundenbeschwerden Chefsache. «Jedes E-Mail kommt zu mir und ich rufe eine unzufriedene Kundin auch schon mal direkt an, wenn ich es für angebracht halte. Viele Reklamationen sind ja ohnehin an mich adressiert. Wichtig ist, dass man den Leuten zuhört und sie ernst nimmt. Häufig erkläre ich dann unsere Sicht und bitte um Verständnis», sagt Loeb. Heftig waren die

Reaktionen vor einem Jahr bei der Einführung der neuen Loeb-Karte, die einherging mit der Abschaffung der in Bern legendären Goldpunktkleber. Viele ältere Kunden konnten sich nur schwer von den geliebten alten «Rabattmärkli» trennen. Inzwischen haben sich die Gemüter wieder beruhigt.

Doppelbelastung dank Topteam gemeistert

Als Nicole Loeb 2005 den Job des CEO übernahm, entschied sie sich wegen der beiden damals kleinen Töchter nur zu 60 Prozent im Büro präsent zu sein. Die Doppelbelastung habe sie häufig überfordert, gibt sie zu. Dafür habe die Situation sie dazu gezwungen, Vertrauen zu den Mitarbeitenden aufzubauen und diesen viel Verantwortung zu übertragen. «Anders wäre es gar nicht gegangen. Mit dem positiven Effekt, dass wir heute ein Topteam mit unternehmerisch denkenden und handelnden Kadern haben.» Inzwischen konnte sie ihre Präsenzzeit sukzessive ausbauen. Die Mädchen sind heute zehn und zwölf Jahre alt.

Loeb ist zu gut 50 Prozent im Besitz der Familie, die nach wie vor die Stimmenmehrheit besitzt. Der Rest wird in Form von Partizipationsscheinen an der Börse gehandelt, weshalb man auch zur Transparenz in Sachen Zahlen verpflichtet ist. Die Entwicklung in den letzten Jahren stimmt. 2011 steigerte das Unternehmen den Betriebsgewinn leicht und auch im 1. Halbjahr 2012 konnte die Marktposition behauptet werden.

Ein Unternehmen wie ein Bauernhof

Das Familienunternehmen vergleicht Nicole Loeb mit einem Bauernhof, den es von Generation zu Generation weiterzugeben gelte. Doch stehe der Bauernhof irgendwann mitten in der Stadt, müsse man sich fragen, ob es noch Sinn mache, ihn weiterzuführen. So wie das Unternehmen heute aufgestellt ist, macht es für die Firmenverantwortliche sehr wohl noch Sinn. Und auf die Bemerkung, das sehr gut laufende Warenhaus in Bern könnte doch gewiss vergoldet werden, entgegnet Nicole Loeb nur vielsagend: «Vergolden ist nicht nachhaltig.» ■

Weihnachtsstimmung prägt derzeit die Auslagen der Loeb-Warenhäuser.

