



# Wieder Tritt gefasst

**E**r wirkt entspannt, wirklich entspannt. Zwar verbreitete Werner Weber als Chef der angeschlagenen Grazer Leder & Schuh AG schon in den vergangenen drei Jahren Optimismus und Zuversicht, doch dazu gehörte stets auch eine gehörige Portion Zweckoptimismus. Das Motto: Es muss harte Einschnitte geben, aber danach wird alles gut. Das scheint es jetzt tatsächlich zu sein: Die frische Bilanz für 2016 weist ein auf 9,5 Millionen Euro verdreifachtes Ergebnis vor Steuern aus, der Jahresüberschuss konnte ins Plus gedreht werden (+12,3 nach -10,7 Millionen Euro). Die Nettoverschuldung sank auf zwölf Millionen; zwei Jahre zuvor betrug der Schuldenberg noch 72 Millionen Euro.

„Mission erfüllt“, freut sich Sanierer Weber und lehnt sich zurück. „Wir haben nicht nur die Kosten wieder im Griff, sondern für das Unternehmen auch eine klare Zukunftsperspektive.“ Humanic eröffnet weitere Standorte, für die Expansion der preiswerteren Linie Shoe4You sollen jetzt Filialen des insolventen Konkurrenten Vögele Shoes übernommen werden. Webers Konzept: „Nur auf die Zahlen zu schauen, reicht nicht. Man muss auch in der Phase des Reduzierens neue Pflänzchen entlang eines Wachstumspfadens säen. Sonst hat das Unternehmen zwar eine saubere Bilanz, aber keine Zukunft.“

Das ist leichter gesagt als getan – und erfordert auch den Mut, gelegentlich vom geplanten Weg abzubiegen. Entrümpelt hat Weber jedenfalls kräftig. Mitte 2014 brannte es bei Leder & Schuh lichterloh. Drei Verlustjahre in Folge, Bankverbindlichkeiten von besagten 72 Millionen Euro – bei den Banken läuteten die Alarmglocken. Sie drängten die Eigentü-

**BIS AUFS NACKTE MAUERWERK** hat Werner Weber den Schuhkonzern abgespeckt, fünf Vertriebslinien zugesperrt. Mit dem Kern, Humanic und Shoe4You, wird jetzt wieder expandiert.

Mission erfüllt: Sanierer Werner Weber hat den angeschlagenen **HUMANIC-KONZERN** wieder ins Plus geführt. Jetzt sollen sogar Filialen des insolventen Konkurrenten Vögele Shoes übernommen werden.

VON ARNE JOHANNSEN

merfamilie Mayer-Rieckh, den Sanierungsprofi Werner Weber als Vorstand an Bord zu holen. Der verkleinerte den Bauchladen Leder & Schuh von sieben auf zwei Vertriebslinien. Alles, was weniger Rendite brachte als Humanic, musste raus: Jello (lange Zeit die Cash Cow des Konzerns), Corti, OMG und Dominici sind bereits vom Markt verschwunden oder wurden verkauft. Von den letzten acht bestehenden Stiefelkönig-Filialen wurden vier auf Humanic umgebaut, vier geschlossen.

**ERFOLG WIDER ERWARTEN.** Auch Shoe4You stand ursprünglich auf der Streichliste des gebürtigen Tirolers. Doch dann wagte Weber ein Experiment: Gegen den Rat seiner Excel-Sheets und in einer Zeit, als jeder Euro mehrmals umgedreht wurde, investierte er 400.000 Euro in die Umgestaltung von vier Jello-Filialen in Shoe4You-Shops. „Wider Erwarten war das ein großer Erfolg“, gibt Weber schmunzelnd zu. Also wurden Anfang 2016 nur die 54 deutschen Shoe4You-Standorte an den Filialisten Kienast verkauft. In Österreich dagegen wurde stattdessen ausgebaut. Knapp die Hälfte der ungeliebten Jello-Filialen laufen jetzt unter Shoe4You. Aktueller Stand: 54 Humanic-Geschäfte, 56 Shoe4You-Filialen, 2.500 Mitarbeiter.

Der Sanierer scheint aufs richtige Pferd gesetzt zu haben: Flächenbereinigt erreichten die beiden Vertriebslinien 2016 ein Umsatzplus von rund drei Prozent – und das in einem stagnierenden Markt. Sechs Paar Schuhe kauft der Österreicher pro Jahr, ein Durchschnittswert zwischen männlichen und weiblichen Konsumenten. Auf 1,5 Milliarden Euro schätzen die Einzelhandelsexperten von RegioData die jährlichen Ausgaben

der heimischen Schuh-Kunden. Das Problem: Dieser Wert will und will nicht steigen, zudem knabbern immer neue Player am Kuchen. Das reicht von Onlineanbietern wie Zalando bis zu Textilketten wie Zara und H&M, die verstärkt modische Schuhe anbieten. „Es herrscht echter Verdrängungswettbewerb“, sagt Wirtschaftskammer-Experte Harald Sippl. „Hinzu kommt, dass der Schuhverkauf noch stärker vom Wetter abhängig ist als der Textilhandel.“

Angeheizt wird der Wettbewerb von großen Marktplayern wie Deichmann, der mittlerweile in Österreich 175 Geschäfte betreibt. Im Gegensatz zu Leder & Schuh haben die Deutschen mit „My-Shoes“ sogar eine neue Vertriebslinie positioniert. Deichmann-Umsatz 2016: 248 Millionen Euro, dank zusätzlicher Verkaufsflächen ein Plus von 4,8 Prozent. Der polnische Discounter CCC hat gerade seine 43. Filiale in Österreich eröffnet, sieben weitere sollen heuer noch folgen.

Und wie geht es jetzt bei Leder & Schuh weiter? „Wir bauen unsere Marktpräsenz weiter aus“, sagt Weber selbstbewusst. Am Linzer Taubenmarkt wurde Mitte März ein Premium-Humanic eröffnet, in der Klagenfurter City Arkade ein Megastore mit knapp 1.000 Quadratme-

tern, beide gestaltet von der Grazer Architektin **Heidemarie Kriz**. Auch in Bukarest und Budapest sollen heuer weitere Humanic-Filialen aufsperrten. Weber: „Wir sind wieder im Vorwärtsgang.“

Das gilt auch für die Digitalisierung, in die schon während der Fahrt im Rückwärtsgang investiert wurde. Einen Onlineshop gibt es schon lange, allerdings liegt der Umsatzanteil deutlich unter zehn Prozent. „Dennoch führt im Einzelhandel kein Weg an der Digitalisierung vorbei“, ist der Chef überzeugt. Im Herbst soll deshalb eine neue, digitale Kundenkarte präsentiert werden. Der Clou: Lässt sich ein Kunde in einer Humanic-Filiale elektronisch seinen Fuß vermessen, können diese Daten automatisch mit dem Schuhangebot, dessen Passform ebenfalls vermessen und gespeichert ist, abgeglichen werden.

**KEINE LEBENSSTELLUNG.** Zwar wird der Umsatz heuer wegen der Schließung der letzten Jello-Filialen nochmals um rund zehn Prozent auf 370 Millionen Euro sinken, aber Geld für Investitionen ist wieder vorhanden. Auch die Banken, die den Sanierer geholt haben, haben ihr Geld zurückbekommen. Auf der Strecke geblieben sind allerdings rund 500 Mitarbeiter aus der Zentrale und von Jello, 400 werden in den deutschen Shoe4You-Filialen unter dem neuen Eigentümer weiter beschäftigt.

Werner Weber wird den Neustart der Leder & Schuh AG zwar noch eine Zeit lang begleiten, aber eine Lebensstellung ist das für ihn nicht. „Ich bin besser dafür geeignet, einen entgleitenen Zug wieder auf neue Gleise zu setzen, als einen Zug, der auf Schienen unterwegs ist, kontinuierlich zu beschleunigen“, sagt der 47-Jährige. Und lehnt sich entspannt zurück. ■

## Leder-&-Schuh-Bilanz

Geschäftsjahr	Umsatz (in Mio. €)	Jahresüberschuss (in Mio. €)	Filialen
2014	520	-11	349
2015	494	-11	321
2016	413	+12	207*

\* 118 IN ÖSTERREICH, 89 IN DEN GEE-LÄNDERN

QUELLE: UNTERNEHMENSANGABEN