



## ferchau konstruktion gmbh

wir planen ihre personalreserve. immer wenn mit schöner regelmäßigkeit unregelmäßigkeiten auftreten. immer wenn mehr aufträge vorhanden sind als konstruktionskapazität. immer wenn personal ausfällt oder das zeichenbüro zu eng wird. immer wenn problematische spezialaufgaben anstehen, für die es an zeit mangelt. immer dann stehen

## ingenieure auf zeit

aus dem ferchau engineering team zu ihrer verfügung. der richtige spezialist am richtigen platz zur richtigen zeit. der einsatz von ferchau-ingenieuren auf zeit ist kostenmäßig exakt kalkulierbar. anwerbungs- und freistellungskosten entfallen. streichen sie kostspielige überstunden und passen sie ihren personalstand flexibel der marktlage an. rufen sie an – wir lösen ihre probleme. kostengünstiger als sie meinen.

### überall in deutschland

berlin	030	- 3026340
hamburg	040	- 867255
bremen	0421	- 420037
hannover	0511	- 818085
düsseldorf	0211	- 483031
bochum	0234	- 60203
köln	0221	- 211863
gummersbach	02261	- 61011
frankfurt	0611	- 550847
mannheim	0621	- 20895
stuttgart	0711	- 799096
münchen	089	- 163028
nürnberg	0911	- 633001

Hannover-Messe '79  
Halle 7, Stand 841

## MANAGEMENT

### KAUFHAUS HORN

# Von Städteplanern aufs Kreuz gelegt

**Wer sich auf Bauvorhaben und Versprechungen der Städteplaner verläßt, ist vor unangenehmen Überraschungen nicht ge-  
feit. In München mußte ein traditionsreicher Familienbetrieb deshalb sogar die Pforten seiner beiden Kaufhäuser schließen.**

»Totalausverkauf – wegen Geschäftsaufgabe unserer beiden Häuser.« Mit dieser Ankündigung in ganzseitigen Zeitungsanzeigen gab Mitte Februar dieses Jahres das Kaufhaus Horn in München sein Ende bekannt.

»Bundes- und kommunalpolitische Planungen und Umplanungen«, resümiert Geschäftsführer und Miteigentümer Karlheinz Horn, »haben uns das Kreuz gebrochen. Managementmäßig haben wir uns nichts vorzuwerfen.«

In der Tat, kaufmännisches Geschick war eine hervorstechende Eigenschaft der Familie Horn. Bis vor dem Zweiten Weltkrieg war aus dem kleinen Textilladen, den Großvater Johann Horn 1895 am Münchner Stachus eröffnet hatte, unter der Leitung seiner beiden Söhne Karl und Ernst das größte bayerische Textilhaus in Familienbesitz mit rund tausend Mitarbeitern geworden.

Im Hauseingang eines ausgebrannten Rentenhauses am Münchner Ostbahnhof – die drei Kaufhäuser in München waren zerbombt, das in Magdeburg enteignet – fegte die Familie Horn 1945 eine Verkaufsfläche von 50 Quadratmetern frei und fing noch einmal von vorn an. Knapp zehn Jahre später stand an derselben Stelle ein neues »Kaufhaus Horn« mit 4 500 Quadratmetern Verkaufsfläche.

Dann lockte die Innenstadt. 1959 mieteten Ernstjohann und Karlheinz Horn, die Enkel des Firmengründers, die unteren Etagen des neu errichteten Hotels »Deutscher Kaiser« am Münchner Hauptbahnhof. Den Mietzins für die zusätzlichen 5000 Quadratmeter bezahlten sie für zwanzig Jahre im voraus.

Als gegen Ende der sechziger Jahre der Verkehr in der Innenstadt aus allen Nähten zu platzen drohte, rückten die ersten Straßenbau-Kolonnen mit Pickel und Schaufel an. »Die Bauarbeiten tangieren Sie überhaupt nicht«, hatte sich Horn noch versichern lassen.

Und während der Zeit der Rekordumsätze, die das 75jährige Firmenjubiläum im Jahre 1970 mit sich brachte und die Horn zu einer Erneuerung und Erweiterung seiner Verkaufsräume veranlaßten, fiel auch nicht auf, daß einige Straßenbahnlinien, die bis dahin vor dem Eingang des Kaufhauses gehalten hatten, mittlerweile wegen der Bauarbeiten umgeleitet worden waren.

Doch 1972, als nach Fertigstellung der S-Bahn auch noch die Arbeiten für U-

Anzeige in Tageszeitungen: Ein Familienbetrieb gibt auf

Bahn-Tunnels begannen, wurde der Kundenschaft der Weg über die wackeligen Bau-bohlen zum Kaufhaus Horn langsam zu mühselig. Der Treppenaufgang vom S-Bahn-Untergeschoß in die Verkaufsräume, den Horn gebaut hatte, fiel den Preßluft-hämmern der U-Bahn-Bauer zum Opfer. Der Umsatz sank auf weniger als die Hälfte. Die Filiale erwies sich plötzlich als gewaltige Kostenbelastung für das Unternehmen.

Hertie, schräg gegenüber, mußte durch die Bauarbeiten ebenfalls Umsatzeinbußen in Millionen-Höhe hinnehmen. »Die konnten wir jedoch«, so ein Firmensprecher, »durch aggressive Werbung, aber auch durch Unterstützung unseres Konzerns, der uns in jeder Weise behilflich war, zum



Mitinhaber Karlheinz Horn

»Das reicht gerade für die Beerdigung«

Teil auffangen.« Andere Ladenbesitzer am Hauptbahnhof, die nicht auf künstliche Beatmung durch einen Konzern hoffen konnten, hatten bereits das Weite gesucht, bevor ihnen die Puste ausging. »Wenn wir gekonnt hätten«, nickt Karlheinz Horn, »wären auch wir vom Hauptbahnhof weg.« Aber da war der Mietvertrag, der noch bis Ende 1979 läuft.

### 55 Millionenbeträge fehlinvestiert

**Auch am Ostbahnhof baute Horn auf dürre Versprechungen der Städteplaner. Dort sollte eine Fußgängerzone entstehen. Eine Tiefgarage, die die Stadtväter in unmittelbarer Nähe des Bahnhofs hinstellen wollten, war an einer Bürgerinitiative gescheitert.** So wurde Dr. Hans-Jochen Vogel, zu der Zeit noch Oberbürgermeister von München, wiederholt bei Horn vorstellig: »Er hat uns angefleht, am Ostbahnhof ein Garagenhaus zu errichten.«

1972 stand dann das Parkhaus und Horn blieb darauf sitzen. Denn das Projekt Fußgängerzone war längst im Papierkorb gelandet. »Die haben uns aufs Kreuz gelegt«, erkannten denn auch verbittert die Inhaberkinder Horn.

Knapp fünf Millionen Mark hatte allein der Bau gekostet. Für die Einfahrt mußte zusätzlich ein Teil des Nachbargrundstücks gekauft werden. Aufwand: eine Million Mark. Finanziert wurde er mit Fremdmittel-

ten. Doch das Parkhaus warf keinen Gewinn ab. Horn geriet finanziell in arge Bedrängnis; zuletzt konnten die Tilgungsraten für den Kredit nicht mehr bezahlt werden.

Da griff die Stadt München ein und leistete, wie es Bürgermeister Helmut Gittel formuliert, »bis an die Grenze des Vertretbaren gehend echte Hilfe«. Sie kaufte Horn das Parkhaus zur Hälfte der Gestehungskosten ab.

Ansonsten weist die Stadt jeglichen Vorwurf, durch ihre Bauprojekte die Existenz von privaten Unternehmen zu gefährden, elegant von sich. Gittel: »In beiden Fällen war es nicht die U-Bahn, sondern die S-Bahn.«

Und für die S-Bahn ist die Stadt nicht zuständig. So wandte sich Horn mit seinen Schadensersatzansprüchen an die Deutsche Bundesbahn. In einer Fernsehsendung des Bayerischen Rundfunks erinnert sich Werner Brant von der Rechtsabteilung der Bundesbahn an den Fall Horn: »Sie haben ihre Wertansprüche der Höhe nach geltend gemacht. Wir haben uns damit auseinandergesetzt und haben in einer, wie ich meine, angenehmen Verhandlung einen Vergleich gefunden, nach dem wir der Firma Horn einen Entschädigungsbetrag zuerkennen können.«

Für Horn war das Ergebnis der angenehmen Verhandlung höchst unbefriedigend. Denn freiwillig wollte die Bundesbahn nur ein Fünftel des geforderten Betrags herausrücken. »Das reicht gerade für die Beerdigung«, lacht Karlheinz Horn bitter. Einen jahrelangen Rechtsstreit mit der Bundesbahn aber kann er sich nicht leisten. Und da er selbst seit 15 Jahren Handelsrichter bei der Kammer für Handelssachen am Landgericht München I ist, kennt er wohl auch seine Chancen.

So hat die Familie Horn beschlossen, ihren Betrieb, »der 84 Jahre ein Begriff in München war«, einzustellen. Der letzte Akt ist sorgfältig vorbereitet. »Wir haben mit der Bank einen hervorragenden Liquiditätsplan ausgearbeitet.« Verbindlichkeiten bestehen keine mehr. Und: »Der Totalverkauf ist voll zufriedenstellend«, tröstet sich Karlheinz Horn.

Die Räume am Hauptbahnhof werden Ende des Jahres an das Hotel zurückgegeben. Das Haus am Ostbahnhof bleibt nach wie vor im Besitz der Horns, wird aber zum größten Teil an die Düsseldorfer »Kaufring Kaufhaus Projektgesellschaft« (KKP) vermietet. Die übernimmt auch nahezu das gesamte Personal. Zwei Millionen Mark sind für Einmalprämien an langjährige Mitarbeiter bereitgestellt.

Der 52jährige Karlheinz Horn will sich freilich noch nicht zur Ruhe setzen. »Ich habe aber auch keine Lust, jetzt noch irgendwo als Angestellter zu arbeiten«, meint er vielsagend.

# TENNANT

**Kehrsaug-,  
Schrubb- und  
Bodenentschich-  
tungsmaschinen  
der  
internationalen  
Spitzenklasse.**

*Einer  
Tennant  
ist kein  
Schmütz  
zuviel!*

**Die Profis für  
Industrie, Handel  
und Gewerbe!**

**Coupon** Senden Sie uns  
ausführliche Unterlagen

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

**TENNANT N. V.**

Zweigniederlassung Remscheid  
Postfach 12 04 68 - 5830 Remscheid 12  
Telefon (0 21 91) 5 30 87-89  
Telex 08 513 478 tenv d

**... der Welt größter  
Bodenwartungsspezialist**

# TENNANT