

09. November 2014

Warum Karstadt nicht zu retten ist

Eine kritische Analyse

Wieder ein neuer Vorstandsvorsitzender. Stephan Fanderl. Ein Handelsexperte. Einer, der den Handel von der Pike auf gelernt hat. Der wissen muss, wie man Karstadt aus der Krise führen kann. Natürlich mit ganz innovativen Ansätzen: Filialen schließen, um die Verluste zu minimieren, Mitarbeiter entlassen und den Rest zu mehr Leistung anhalten, um die Produktivität zu steigern. Und natürlich muss Karstadt mit unterschiedlichen Konzepten am Markt ausgerichtet werden: In den Großstädten als Erlebniskaufhäuser, an den anderen Standorten als Nahversorger. Klingt zunächst plausibel, hat aber einen gewaltigen Haken: So oder ähnlich haben es alle Vorgänger auch versucht. Ohne Erfolg.

“Wahnsinn ist, wenn man immer wieder das Gleiche tut, aber andere Resultate erwartet.” (Rita Mae Brown)

Christoph Aschenbach, von 2002 bis 2005 Vorstandsvorsitzender des damals noch größten europäischen Warenhauskonzerns, verordnet den notleidenden Karstadthäusern eine radikale Schrumpfkur, die 4.000 Mitarbeitern den Arbeitsplatz kostet. Auch in die Sortimente greift er ein, um für Kunden wieder attraktiver zu werden. Folglich fliegen Fahrräder und Teppiche aus dem Programm. Immerhin. Danach versucht sich der damalige Aufsichtsratsvorsitzende Thomas Middelhoff. Der hochdotierte Manager ist ein Überflieger, weshalb ihn die Warenhäuser zunächst nicht interessierten. Er dreht lieber am großen Rad: Touristiksparte ausbauen, Quelle und Neckermann sanieren, Immobilien verkaufen. Die Verantwortung für Karstadt überträgt er Peter Wolf. Doch 2008 holen Middelhoff die defizitären Warenhäuser zurück auf den Boden der Realität. Für das Weihnachtsgeschäft fehlt das Geld. Schuld hätte Wolf, so Middelhoff. Der Aktienkurs bricht zusammen. Middelhoff wird abberufen. Karl-Gerhard Eick, zuvor Telekom-Vorstand und ebenfalls im Handel nicht zu Hause, übernimmt inmitten der Krise. Schnelldiagnose: Jeder vierte Mitarbeiter muss gehen. Zu einer Neuausrichtung der Warenhäuser kommt es gar nicht mehr, zumal auch hier die Ideen fehlten. Karstadt bzw. Arcandor ist insolvent.

Kurze Zwischenanalyse vom Insolvenzverwalter Klaus Hubert Görg: „Wir haben mit der Lupe nach der Substanz in diesem Unternehmen gesucht, aber wir haben nichts Nennenswertes gefunden.“ Er setzt den Sanierer Thomas Fox ein. Dieser stabilisiert das Geschäft mit rigorosen Kosteneinsparungen, kann aber zu einer strategischen Neuausrichtung nichts beitragen. Der Investor Nicolas Berggruen übernimmt Karstadt für einen Euro. Das von ihm zu gewährende Darlehen in Höhe von 65 Millionen Euro zahlt das Unternehmen wegen überhöhter Zinsen lieber gleich wieder zurück. Die Markenrechte lässt sich Berggruen mit jährlich 9 Millionen Euro vergolden. Immerhin garantiert er die Arbeitsplätze und entsendet mit Andrew Jennings einen international erfahrenen Warenhausmanager ins Unternehmen. Und dieser nimmt das erste Mal das Wort „Kunde“ in den Mund. Alles müsse sich am Kunden ausrichten, so seine Devise. Richtig. Nur leider fehlt das Geld. Denn die für die Attraktivitätssteigerung in den Raum gestellten 400 Millionen Euro soll Karstadt aus eigener Kraft erwirtschaften. Zudem ohnehin nur ein Tropfen auf den heißen Stein, nachdem viele Häuser einer Generalüberholung bedürfen. Und nicht zu vergessen: Deutschland ist nicht London oder Kapstadt, wo Herr Jenkins sicher erfolgreich gearbeitet hat. Dort funktionieren klassische Kauf-

und Warenhäuser noch und erwirtschaften bis zu 10 % Umsatzrendite. In Deutschland hat sich der Marktanteil dieses Betriebstyps in den letzten Jahren mal eben halbiert.

Da selbst Jenkins dem angeschlagenen Kaufhauskonzern nicht helfen kann, muss jetzt ein ganz großer Wurf gelingen. Seit dem legendären Walter Deus haben sich nun schon fast ein Dutzend Handelsmanager am Versuch, Karstadt zu retten, beteiligt. Und alle vergebens. Die Wahl fällt auf Eva Lotta Sjöstedt, erfolgreiche IKEA-Managerin aus Schweden. Eine mutige Entscheidung. Denn wer IKEA kennt, weiß, dass die dortige Unternehmenskultur so gar nichts mit Karstadt gemein hat. Und trotzdem hätte es vielleicht klappen können, wenn Eigentümer Berggruen der innovativen Managerin die erforderlichen und offenbar versprochenen Finanzmittel zur Verfügung gestellt hätte. Hat er aber nicht, und Eva-Lotta Sjöstedt wirft nach sechs Monaten das Handtuch. Konsequent.

Mit René Benko kommt ein neuer Eigentümer und ein weiteres Sanierungskonzept, das sich als alter Hut entpuppt: Massiver Stellenabbau im Verkauf und in der Konzernzentrale und, natürlich, Filialschließungen. Wie oft gab es das jetzt schon?

Derr einzige, der offenbar überhaupt Durchblick hatte, war Insolvenzverwalter Görg. Dieser erkannte schnell, dass Karstadt über keinerlei Substanz mehr verfügen würde. Dann stellt sich allerdings die Frage, warum sich immer wieder neue Manager gewinnen lassen, die Karstadt, natürlich nach erneuten tiefen Einschnitten, eine rosige Zukunft versprechen. Jeder weiß doch, dass ein defizitäres Unternehmen ohne Substanz sich nicht selbst sanieren kann. Es fehlt ein Milliardenbetrag, der nur von außen kommen kann. Und es fehlt ein kundenorientierter Ansatz. Das bisherige Fehlverhalten aller Beteiligten ist nur damit zu erklären, dass jeder stringent ausschließlich seine eigenen Interessen verfolgt. Der Investor und Eigentümer möchte mit wenig oder gänzlich ohne Kapitaleinsatz Profit machen. Das Risiko, einen dreistelligen Millionenbetrag zu investieren und zu verlieren, ist offensichtlich zu groß. Nicht eben ein Vertrauensbeweis.

Die jeweiligen neu ins Rennen geschickten Vorstandsvorsitzenden nutzen ihren Posten erst einmal zur Eigenprofilierung in den Medien. Und die Mitarbeiter haben verständlicherweise nur die Sicherung ihrer Arbeitsplätze im Fokus. Von diesen drei Interessengruppen werden zum Schluss nur die Mitarbeiter verloren haben, wenn es Karstadt einmal nicht mehr gibt. Der Investor hat mit großer Wahrscheinlichkeit einen Weg gefunden, mit Gewinn auszusteigen, und der Manager an der Spitze findet einen neuen gut dotierten Job. Denn er konnte ja unter den gegebenen Umständen nicht erfolgreich arbeiten. Weshalb wohl kein Makel zurückbleibt.

Warum denkt nur keiner an die Kunden?

Ein Unternehmen wird nicht gegründet, um Arbeitsplätze zu schaffen. Auch nicht, um Gewinn zu machen. Beides sind lediglich positive Begleiterscheinungen, wenn man erfolgreich ist. Unternehmen sind in erster Linie dazu da, Kunden einen Nutzen zu bringen. Das wird leider allzu oft vergessen. Also sollte doch zu allererst die Frage gestellt werden: Welchen Nutzen verschafft Karstadt seinen Kunden, den andere Anbieter im Handel nicht bieten? Jetzt wird es eng. Denn bei einer tiefergehenden Analyse wird klar, dass Karstadt keineswegs etwas bietet, was nicht schon von anderen genauso oder besser offeriert wird. Karstadt ist austauschbar und würde schon deshalb von niemandem vermisst werden. Das alte Warenhaus mit vielen kompetenten Sortimentsgruppen in einem Haus ist tot. Die modernen Shoppingcenter, mittlerweile in jeder Innenstadt zu finden, haben schon lange diese Funktion übernommen. Mit mehr Kompetenz, mehr Erlebnis, mehr Service und kostenlosen Parkplätzen. Karstadt hat in der Folge viele Warengruppen abgeben müssen. Selbst

verbliebende Sortimente wie Bücher werden heute nicht mehr selbst vertrieben, sondern an renommierte Händler untervermietet. Genau wie im hochwertigen Textilbereich in den Weltstadthäusern, wo Armani und andere Nobelmarken ihre Flächen mit eigenem Personal bestücken müssen. Wofür steht dann Karstadt noch? Für Beratung und Service? Fehlanzeige. Alle bisherigen Sanierungsmaßnahmen hatten einen Stellenabbau zur Folge. Immer weniger und zudem durch die Dauerkrise demotivierte Mitarbeiter können schon deshalb nicht noch mehr beraten und noch mehr Service bieten. Auch das müsste eigentlich jedem einleuchten. Von Kundenorientierung reden und Mitarbeiter im Verkauf entlassen, passt irgendwie nicht zusammen.

Richtig ist, dass sich die Karstadtfilialen auf die regionalen Standorte und damit auf die Kunden vor Ort besser einstellen müssen. München ist ja nicht Bielefeld. Insofern macht eine Differenzierung der Karstadthäuser in drei oder vier Gruppen mit unterschiedlicher Ausrichtung und unterschiedlichen Sortimentsschwerpunkten grundsätzlich Sinn. Diese Idee ist aber eigentlich schon mindestens 15 Jahre alt und verstaubt seit dem in den Schubladen des Konzerns. Zwischendurch erinnert man sich immer einmal wieder daran. So wie Thomas Middelhof, der diese Erkenntnis als neue und zudem als seine verkaufen wollte. Oder jetzt der neue Chef Stephan Fanderl, der von Erlebniskaufhäusern und Nahversorgungskonzepten spricht. Diese Zielgruppenkonzepte können jedoch für große Verkaufsflächen einen entscheidenden Nachteil haben: Eine schmalere Zielgruppe ist, das sagt der Name schon, kleiner. Also muss diese Zielgruppe mit massiver Marketingunterstützung intensiver angesprochen. Oder es muss mehr Umsatz pro Kunde erzielt werden. Das ist aber beispielsweise in den Karstadthäusern Oberpollinger in München oder Limburger Platz in Essen nach der Konzeptumstellung nicht gelungen.

Aber selbst ein radikaler Umbau Karstadts in ein neues und innovatives Geschäftsmodell würde schon aus einem anderen Grund scheitern: Am Geld. René Benko wird keinen Milliardenbetrag zur Verfügung stellen. Selbst wenn er einen so hohen Betrag in ein einzelnes Projekt investieren könnte, wäre ihm wahrscheinlich das Risiko zu hoch. Und mit dieser Einschätzung läge er wohl nicht falsch. Auch mit viel Geld scheitert eine erfolgreiche Umsetzung in der Regel schon an den alten verkrusteten Unternehmensstrukturen, die nicht von heute auf morgen aufgebrochen werden können. Und natürlich an den Kunden, wenn diese auch im neuen Konzept noch keinen Nutzen für sich entdecken können.

Eine Sanierung Karstadts, wenn sie denn überhaupt möglich wäre, dauert lange und kostet viel Geld. Viele Filialen müssten ihre Pforten schließen. Übrig bliebe im besten Fall ein gesundgeschrumpftes Kaufhausunternehmen, das dann immer noch zu beweisen hätte, über ein zukunftsfähiges und ausbaufähiges Geschäftsmodell zu verfügen. Angesichts der Tatsache, dass der Marktführer Kaufhof trotz größerer Synergien gerade eben eine schwarze Null schreibt, nicht ganz realistisch. Das alles weiß Eigentümer Benko natürlich, und schon deshalb kann diese Variante für ihn keinen Sinn machen. Sehr wahrscheinlich wird er ganz andere Ziele verfolgen. Karstadt wird dabei nur als Mittel zum Zweck fungieren. Die Gerüchte über sein Bemühen um die Metro-Tochter Kaufhof könnten eine Richtung aufzeigen.

Längst sind sich Experten einig, dass in Deutschland nur noch Platz für einen großen Warenhauskonzern bleibt. Eine Fusion wird aber unter ungleichen Partnern nicht möglich sein. Sollte Karstadt in Kaufhof aufgehen, werden ebenfalls viele Karstadthäuser geschlossen werden müssen. Kaufhof würde dadurch einen großen Umsatzsprung machen und für Benko als möglichen neuen Eigentümer deutlich lukrativer sein, wenngleich immer noch kein zukunftssträchtiges

Erfolgsmodell entstünde. Karstadt aber würde so oder so verlieren. Ob Gesundheitskrumpfung oder Unterschupf bei Kaufhof: Viele Mitarbeiter werden nach Hause gehen müssen.

8 Argumente, die eine nachhaltige Karstadtsanierung ausschließen

1. Der Betriebstyp Kaufhaus/Warenhaus ist ein Auslaufmodell. Die Marktanteile haben sich in den letzten Jahren halbiert (aktuell 2,2 %, Jahr 2000: 4,2 %, Jahr 1970: 12,1 %)
2. Selbst der Marktführer Kaufhof schreibt bestenfalls eine schwarze Null. Moderne vertikale Handelskonzepte wie IKEA oder H&M erwirtschaften hingegen zweistellige Umsatzrenditen
3. Karstadt hat zwei gewaltige Kostenfaktoren, die nur schwer zu reduzieren sind und die zwei Drittel der Gesamtkosten ausmachen: Mieten und Personal. Die Mieten sind auf hoher Basis und auf Jahre vertraglich fixiert, und die riesigen Verkaufsflächen erfordern einen Mindestbestand an Mitarbeitern. Zu wenig Einsparpotenzial.
4. Ein weiterer Engpass ist die Ware: Ein gesundgeschrumpftes Karstadt verringert sein Einkaufsvolumen, womit durch Verhandlungen keine signifikanten Margenerhöhungen möglich sein werden. Interne Margenerhöhungen beispielsweise durch Reduzierung der Abschriften erfordern eine höhere Kundenorientierung und ein attraktiveres Sortiment.
5. Die Kundenfrequenzen im Handel gehen allgemein zurück. Karstadt verliert darüber hinaus kontinuierlich Kunden. Auch zielgruppenorientierte Neuausrichtungen einzelner Häuser werden diesen Trend kaum stoppen. Karstadt braucht aufgrund der enormen Verkaufsflächen deutliche Kundenzuwächse. Dazu müsste man insbesondere auch die heutigen „Nichtkunden“ gewinnen. Hierzu bedarf es jedoch eines radikal neuen Geschäftsmodells.
6. Ein mit viel Geld gesundgeschrumpftes Karstadt unterliegt weiterhin den gleichen Parametern: hohe Mieten, hohe Personalkosten und weitgehend feststehende Handelsmargen. Das alles lässt, außer bei einzelnen Standorten, keine überdurchschnittlichen Renditeerwartungen zu. Aber nur diese rechtfertigen einen hohen Kapitaleinsatz.
7. Karstadt handelt mit Me-too-Produkten, die der Kunde überall kaufen kann. Ein direkter Nutzen, warum man bei Karstadt kaufen sollte, fehlt. Karstadt ist austauschbar. Ohne klare Differenzierung insbesondere auch zum Konkurrenten Kaufhof wird Karstadt weiter an Marktanteilen verlieren.
8. Ein neues innovatives Geschäftsmodell, das alles auf den Kopf stellt, könnte theoretisch funktionieren. Dagegen sprechen die schwer zu verändernden Unternehmensstrukturen, langjährige Mitarbeiter, deren Veränderungsbereitschaft nur schwer einzuschätzen ist, und das notwendige Investitionskapital, welches unter den vorgenannten Gründen wohl niemand investieren wird.

Kontakt:

HILMAR | JUCKEL

Alte Dorfgasse 26
D-65239 Hochheim

Fon: +49(0)6145 9376570
Fax: +49(0)3212 5001020

mail@hilmarjuckel.de

