

HANDEL

# Ende auf Raten

Mit dem Verkauf der Premium- und Sporthäuser hat Karstadt-Eigner Nicolas Berggruen das langsame Sterben der Warenhauskette eingeleitet. Zwar fließt jetzt endlich Geld ins Unternehmen, doch nur ein kleiner Teil davon wird investiert.



Karstadt-Eigentümer Berggruen

Da sitzt er jetzt, zwischen den Großen des Modegeschäfts und denen, die sich dafür halten. Es blitzt und dampft, es wird gekreischt, geweint und umarmt – und unter all den wahnsinnig hippen, modisch angezogenen Jungmenschchen wirkt der ältere Herr mit rundem Bauch und rundem Schädel reichlich deplatziert. Er trägt eine Hornbrille und einen dunklen Anzug, Krawatte und Einstecktuch.

André Maeder, Vertriebschef bei Karstadt, sieht aus, als ob er selbst nicht so genau wüsste, warum ausgerechnet er als Juror in der neuen ProSieben-Castingshow „Fashion Hero“ mitmacht, die der Sender von Anfang Oktober an ausstrahlt. Junge Design-Talente sollen hier gekürt werden, die ihre Kreationen dann „exklusiv“ bei Karstadt verkaufen dürfen. Junges Design? Exklusiv? Bei Karstadt?

Der gediegene Herr Maeder inmitten einer überdrehten Privatfernsehshow: Die Bilder sind symptomatisch für den Irrweg des Essener Handelskonzerns mit dem großen Namen. Für die berühmterbüchtere Strategie „Karstadt 2015“, die sich Nicolas Berggruen, der Eigentümer der Warenhauskette, und sein Management nach der Übernahme des Unternehmens aus der Insolvenz im Jahr 2010 ausgedacht haben. Mit ihrer Hilfe sollten aus den etwas in die Jahre gekommenen Kaufhäusern mit ebensolchen Kunden trendige Modetempel werden.

Doch für die Sanierung von Karstadt mangelte es nicht nur an einer stringenten Strategie. Es fehlte vor allem auch an Geld für überfällige Investitionen; Geld, das Berggruen zwar zugesagt, aber nicht geliefert hatte.

Es war, wie sich am vergangenen Montag zeigte, nicht das einzige Versprechen, das der Investor nicht hielt. Da teilte Berggruen seinen überraschten Mitarbeitern auf einer halben DIN-A4-Seite mit, 75,1 Prozent der Premium- und Sporthäuser an die Signa-Gruppe des österreichischen Immobilieninvestors René Benko „übertragen“ zu haben. Im Gegenzug würden 300 Millionen Euro „für Investitionen in unsere Standorte und die Modernisie-

ANTJE BERGHAUSER/LAIF

„zur Verfügung stehen. Niemand müsse sich also Sorgen machen, endete das kurze Schreiben. Auch der Betriebsrat sowie die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat bekamen die Neuigkeiten lediglich durch das Verlesen von Berggruens Brief mitgeteilt, Antworten auf Fragen gab es nicht.“

Doch was Herr Berggruen in so nette Worte verpackte, ist nichts anderes als das Eingeständnis eines Scheiterns – und der Anfang vom langsamen Ausbluten des Konzerns. Zwar wollten Berggruens Berater in der vergangenen Woche von einem „Verkauf“ der Premium- und Sporthäuser nichts wissen, sie sprachen lieber davon, man habe sich „einen strategischen Investor an Bord geholt“. Trotzdem ist klar: Berggruen trennt sich von den lukrativen Teilen des Unternehmens und leitet damit eine Zerschlagung des Unternehmens ein. Einen solchen Verkauf hatte er intern und öffentlich stets abgestritten, gegen anderslautende Veröffentlichungen (SPIEGEL 32/2012) war er juristisch rigoros vorgegangen.

Auch jetzt beteuerte Berggruen den verunsicherten Mitarbeitern, wie sehr er sich „in einer besonderen Verantwortung“ für die klassischen Warenhäuser fühle – also für jene 86 Warenhäuser, die nach dem Verkauf der Premiumfilialen Alsterhaus (Hamburg), Oberpollinger (München) und KaDeWe (Berlin) sowie der Sporthäuser übrig bleiben. Doch seine Glaubwürdigkeit hat der milliarden-schwere Investor längst verspielt.

Das Misstrauen wird durch die Details des Deals weiter genährt. Denn anders als bisher angenommen kommen die 300 Millionen Euro Verkaufserlös nicht allein den verbleibenden Warenhausfilialen zugute. Die sollen nur 150 Millionen Euro erhalten, und davon sollen lediglich zehn Prozent, also gerade mal 15 Millionen, innerhalb der nächsten fünf Jahre investiert werden. Der Rest stehe zur freien Verfügung – was genau das heißen soll, dazu äußerten sich die Beteiligten bisher nicht.

Vom Rest des vollmundig angekündigten Geldsegens sollen 100 Millionen Euro an die drei Premiumhäuser und 50 Millionen Euro an die 28 Sporthäuser gehen. Fällig ist das Geld, das zu über 75 Prozent von Benko kommt, innerhalb der nächsten 18 Monate, die Hälfte davon bis zum Jahresende.



Immobilieninvestor Benko

MICHAEL RATHWAYR / PAGE SEVEN IMAGES

Das alles erweitere den finanziellen Spielraum von Karstadt, beeilte sich Finanzchef Miguel Müllenbach vergangene Woche vor Mitarbeitern zu loben. Und Vertriebschef Maeder schob hinterher, damit habe man nun Mittel, um in anderen Häusern die Konzepte zu realisieren, die man unter anderem in Düsseldorf umgesetzt habe.

Was die beiden nicht sagten: Allein der Umbau des Düsseldorfer Hauses soll acht Millionen Euro gekostet haben. Und um das Berliner Nobelkaufhaus KaDeWe auf internationalen Standard zu bringen, veranschlagte das dortige Management in in-

ternen Kalkulationen bis vor kurzem noch 30 bis 50 Millionen Euro.

Es fehlt also weiter an Geld für die dringend notwendige Sanierung der Karstadt-Häuser. Wohin der Teufelskreis aus sinkenden Umsätzen, fehlender Liquidität und verschleppten Investitionen führt, zeigen die internen Schätzungen für das Ende September auslaufende Geschäftsjahr: Demnach liegt der Umsatz rund 200 Millionen Euro unter Plan, das Management hatte ein Plus von rund acht Prozent einkalkuliert. Die Verkäufe dürften damit deutlich unter drei Milliarden Euro fallen.

Dass es so auf Dauer nicht weitergehen kann, ist Branchenkennern klar; Berggruens Schritt kam nicht für alle überraschend. „Er sucht derzeit nur noch nach einer Lösung, möglichst elegant aus der ganzen Karstadt-Nummer rauszukommen“, sagt ein ehemaliger Top-Manager des Konzerns. Berggruen habe gedacht, er könne Karstadt geräuschlos abwickeln, aber unterschätzt, wie sehr das Unternehmen im Blick der Öffentlichkeit stehe. „Jetzt braucht er eine Exit-Strategie.“

Das neue Konstrukt aber, über das Berggruen und Benko seit vergangener Herbst verhandelt haben, lässt viele Fragen offen. Rein rechtlich hat Berggruen im Bereich der Premium- und Sporthäuser nur noch einen Minderheitsanteil – und damit nichts mehr zu sagen. Satzungsänderungen, Kapitalherabsetzungen oder gar die Fusion oder Auflösung der Gesellschaft müssen mit einer Dreiviertelmehrheit entschieden werden – das heißt, Benko kann allein bestimmen. Dass er das auch zu tun gedenkt, zeigt die Abberufung von Berggruens Intimus, dem Aufsichtsratschef Jared Bluestein und die Inthronisation von Ex-Rewe-Vorstand Stephan Fandlerl.

Gleichzeitig beteuerte das Karstadt-Management in der vergangenen Woche, es solle weiterhin eine einheitliche Geschäftsführung für alle drei Bereiche geben, auch der Einkauf werde weiter zentral betrieben. Und auch der Aufsichtsrat kontrolliere weiterhin alle drei Bereiche.

Aber ist das wirklich wahrscheinlich? „Gerade wenn man sieht, wie das Geld auf die drei unterschiedlichen Bereiche verteilt wird, kann es nur einen logischen Schluss geben“, sagt ein Branchenkenner: Das Geld werde vorrangig in die Häuser investiert, die sich bereits im Besitz von

## Verscherbeltes Tafelsilber Kaufhäuser der Karstadt Holding



DER SPIEGEL

Benko befinden – zumeist attraktive Innenstadtlagen. Die restlichen Häuser habe man intern schon längst für verloren erklärt.

Nach dieser Lesart steht am Ende dieser Entwicklung eine Insolvenz der Karstadt Warenhaus GmbH. Und aus der geht Benko mit attraktiven Häusern hervor, „die er mit dem Geld hat sanieren lassen, das er für die Übernahme von Premium und Sports gezahlt hat“.

Die könnte er dann zum Beispiel der direkten Konkurrenz, der Galeria Kaufhof, anbieten, und so den Startschuss für die immer wieder diskutierte Deutsche Warenhaus-AG geben – eine Fusion der beiden großen Warenhausketten. Von Seiten der Metro-Tochter Kaufhof heißt es allerdings, man führe dazu weder Gespräche, noch sei man irgendwie involviert. Weder Benko noch Berggruen wollten sich auf Nachfrage zu ihren langfristigen Plänen äußern.

Was sie mit Karstadt wirklich vorhaben, wird sich vielleicht schon bald zeigen. An diesem Montag verhandeln Vertreter der Arbeitnehmer und der Gewerkschaft Ver.di mit Karstadt-Personalchef Kai-Uwe Weitz über die umstrittene „Tarifpause“, die das Unternehmen im Mai verkündet hatte. Dabei soll es vor allem um die Fragen von Beschäftigungs- und Standortsicherung gehen. „Wir sind sehr gespannt, inwieweit Herr Weitz sich darauf einlassen wird, denn das sagt ja viel über die künftigen Pläne aus“, heißt es bei Ver.di.

Selbst im Management regt sich inzwischen Unmut, wenn auch sehr verhalten. „Alle wissen, dass die Zahlen verheerend sind“, sagt ein Insider. Dazu komme die verfehlte Einkaufspolitik von Noch-Karstadt-Chef Andrew Jennings. Der Engländer hatte den Warenhäusern neue, hierzulande eher unbekannt Labels verordnet, die von den Karstadt-Kunden weitgehend ignoriert werden – und somit kaum etwas zum Umsatz beitragen.

Kritik an seiner vielgepriesenen Strategie „Karstadt 2015“ lässt der eigenwillige Chef nicht zu. „Er hat alle, die nur ansatzweise anderer Meinung waren, rausgeschmissen“, sagt ein ehemaliger Manager, ein anderer spricht von „Angstherrschaft“. Legendär ist ein Zitat von Jennings: „Wer sagt ‚Das geht nicht‘, dem höre ich nicht mehr zu“, soll der Karstadt-Chef seinen Führungskräften mit auf den Weg gegeben haben.

Jennings hört zum Jahresende auf, seit Wochen wird bereits ein Nachfolger gesucht. Bisher ohne Erfolg. Kein Wunder: Der Job gilt branchenweit als Himmelfahrtskommando, jeder in der Branche kennt die Probleme des Konzerns – und den Ruf seines Eigners.

Berggruens letzter Streich dürfte nicht dazu beigetragen haben, dass der Job attraktiver geworden ist. SUSANNE AMANN



Lufthansa-Chef Franz

THOMAS RABSCH FÜR MANAGER MAGAZIN

LUFTHANSA

## Der Fahnenflüchtige

Konzernchef Franz schockiert seine Mitarbeiter, diesmal nicht durch neue Sparpläne, sondern den eigenen Abgang. Seinem Nachfolger hinterlässt er eine Großbaustelle.

Vor drei Monaten schien die große weite Welt der Lufthansa noch weitgehend intakt, zumindest in der Top-Etage des Konzerns. An einem der ersten schönen Sommerabende im Jahr lud Konzernchef Christoph Franz in Frankfurt am Main zur Grillparty im kleinen Kreis, um sein neues Führungsteam vorzustellen, darunter auch mehrere Frauen, ein Novum in der bald 60-jährigen Firmengeschichte.

Jeder Vorstand durfte ein kurzes Statement halten, dann wurde gegessen, getrunken, gescherzt und gelacht, unter anderem über den Begriff „Pax“. Altlateiner unter den Lufthansa-Frischlingen übersetzten ihn erwartungsgemäß mit „Frieden“, dabei dient das Wort in der Luftfahrtbranche als Abkürzung für die Kunden, also Passagiere.

So locker und ausgelassen wie an jenem Dienstag Ende Juni war die Stimmung im obersten Führungsgremium des Konzerns schon lange nicht mehr – und wird sie wohl auch so schnell nicht mehr sein. Seit am Montag dieser Woche bekannt wurde, dass der Lufthansa-Chef

demnächst zum Schweizer Pharmaunternehmen Roche wechselt, herrscht bei Mitarbeitern und leitenden Angestellten blankes Entsetzen.

Wie kann es sein, fragen sich viele, dass ein Mann, der den Angestellten ein Sparopfer nach dem anderen abverlangt, nun selbst den Weg des vermeintlich geringsten Widerstands geht und in die Schweiz entschwindet? Dort wird Franz geschätzt, seit er einst die Swiss sanierte.

Manager, die der Lufthansa-Boss gerade erst angeworben hat, um seine eigene Macht zu stärken, fragen sich, was künftig, ohne ihren Mentor, aus ihnen werden soll. Die Sorge ist, nach Schilderung von Aufsichtsräten, durchaus berechtigt.

Franz rechtfertigt seinen überraschenden Wechsel mit der Attraktivität der Aufgabe, die ihn in Basel erwartet. Außerdem sei er so seiner Frau und seinen fünf Kindern näher. Sie wohnen schon seit längerem in Zürich.

Das klingt plausibel, aber befreit ihn nicht von dem Vorwurf, eine Aufgabe angefangen, aber nicht vollendet zu haben. Das Stigma wird ihm für immer anhängen.