

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Es geht ums Überleben“

Spitzenmanager Thomas Middelhoff über die anstehende Strategie-Revolution bei KarstadtQuelle, seinen Job als Aufsichtsratschef des schwer angeschlagenen Kaufhaus- und Versandhandelskonzerns sowie die Bedeutung ausländischer Investoren für die deutsche Wirtschaft

SPIEGEL: Herr Middelhoff, der Handel jammert über Umsatzeinbußen, Geiz-ist-geil-Geschrei und Konsumflaute. Nun trifft es auch die Giganten des Gewerbes: KarstadtQuelle verbuchte im ersten Halbjahr einen Verlust von 300 Millionen Euro. Wo wird Europas größter Kaufhaus- und Versandhandelskonzern Ende des Jahres stehen?

Middelhoff: Das operative Geschäft entwickelt sich seit Jahren negativ. Daran wird sich auch in der zweiten Jahreshälfte nichts ändern. So viel ist absehbar. Dazu werden außerordentliche Effekte durch die anstehende Sanierung kommen.

SPIEGEL: Kurz, es wird noch schlimmer?

Middelhoff: Die Lage war und ist sehr ernst. Das gilt für alle drei Kernbereiche des Unternehmens: Versand- und stationärer Handel sowie Dienstleistungen. Es geht jetzt nicht um Kleinigkeiten wie Ladenschlusszeiten. Es geht ums Überleben. Es geht für alle Beteiligten um alles.

SPIEGEL: Wenn Karstadt ein Patient ist ...

Middelhoff: ... liegt er zurzeit auf der Intensivstation. Um das Unternehmen zu retten und zukunftsfähig zu machen, bedarf es eines echten Solidarpakts von Mitarbeitern wie Führungskräften, Gesellschaftern und Banken. Niemandem bleibt eine Wahl, wenn wir bis 2007 wieder in die schwarzen



Thomas Middelhoff

war nach dem Studium der Betriebswirtschaft zunächst im Textilunternehmen seines Vaters tätig, bevor er 1986 bei Bertelsmann anheuerte. 1998 wurde er Vorstandschef des Gütersloher Medienkonzerns, den er kräftig um- und ausbaute. Über die Frage eines Börsengangs kam es zum Streit mit Unternehmensgründer Reinhard Mohn. 2002 verließ Middelhoff, 51, den Konzern und stieg ein Jahr später bei der Private-Equity-Firma Investcorp ein, für die er inzwischen in etlichen Aufsichtsräten sitzt.

Zahlen kommen wollen. Der Vorstand wird dazu eine schonungslose und schmerzhafteste Bestandsaufnahme liefern, die in der Geschichte des Unternehmens einzigartig ist.

SPIEGEL: Konkreter bitte!

Middelhoff: Es geht in allen drei Bereichen um Fokussierung und Konzentration auf klassische Stärken des Unternehmens. Konkreter kann ich das nicht machen, denn wenn dieses Interview bereits veröffentlicht ist, wird der Aufsichtsrat erst im Detail über den Maßnahmenkatalog beraten. Es geht aber um die Frage: Wie viele Filialen können wir überhaupt zukunfts-

fähig machen? Wie sieht das Warenhauskonzept der Zukunft aus?

SPIEGEL: Nach unseren Informationen plant der Vorstand, sich von 77 Kaufhäusern zu trennen. Zudem soll es drastische Wertberichtigungen geben und eine satte Kapitalerhöhung, weil der Konzern sonst pleite wäre.

Middelhoff: Solche Aussagen ...

SPIEGEL: ... immerhin aus den Reihen Ihres Aufsichtsrats ...

Middelhoff: ... kann und will ich nicht kommentieren. Der Vorstand wird seine neue Strategie nach der Aufsichtsratssitzung öffentlich machen. Die Zukunft wird von tiefen Schnitten und weit reichenden Schritten geprägt sein. Alles andere würde nicht helfen und wäre mit mir auch nicht zu machen.

SPIEGEL: Bislang gab es allenfalls Gerüchte, man trenne sich von 25 der 180 Filialen.

Middelhoff: Noch einmal – ich kommentiere keine Gerüchte. Aber schauen Sie sich allein die Struktur unserer Häuser an. Das Größte ist 37-mal größer als das Kleinste. Man kann nicht ernsthaft behaupten wollen, dass beide noch den gleichen Typ Warenhaus repräsentieren. Konkurrenten wie die Textilkette Zara haben einen Multiplikator von 2. Selbst die Metro-Tochter Kaufhof liegt nur bei 5. Es stellt sich also die Frage, ob man so unterschiedliche Häuser unter einem Dach managen kann.

SPIEGEL: Ihre Antwort?

Middelhoff: Nein.

SPIEGEL: Zwischen den Billigmärkten auf der grünen Wiese und jungen Ketten wie Zara oder Hennes & Mauritz können sich

Das Gespräch führten die Redakteure Klaus-Peter Kerbusk und Thomas Tuma.



Konzern-Ikone KaDeWe (in Berlin): „Wie viele Filialen können wir zukunftsfähig machen?“

die trutschig gewordenen Kaufhäuser doch ohnehin kaum noch behaupten.

Middelhoff: Wenn Sie Recht hätten, wären unsere Innenstädte längst verödet. Aber die von Ihnen zu Recht beklagte Trutschigkeit muss in der Tat verschwinden.

SPIEGEL: Nur wie? Kaufhausmanager postulieren schon seit Jahren Erlebnisparadiese. Das sind doch alles hohle Phrasen ...

Middelhoff: ... die endlich mit Leben gefüllt werden müssen. Ein Clown in der Kinderabteilung reicht nicht. Viele Probleme des Handels sind hausgemacht. Beispielsweise halte ich es für einen Irrweg, dass immer noch versucht wird, nur über den Preis zu punkten. Dieses Rennen werden Kaufhäuser verlieren. Und wo wurde dafür gespart? Beim jungen Personal, das noch am ehesten auf die Kunden einging. Dafür wurden Führungsstrukturen beibehalten, die schon vor 20 Jahren nicht mehr ganz zeitgemäß waren. Die müssen deutlich verchlankt werden.



Vorstand Achenbach

SPIEGEL: Was hat der „Nicht verwischt“ Konsument davon?

Middelhoff: Karstadt muss schneller und flexibler werden, was die Kollektionen angeht, schlanker im Sortiment, frischer, trendiger und moderner in puncto Auftritt und Optik. Wir müssen außerdem einen freundlichen und kompetenten Service bieten. Das alles kostet Geld, das man nicht mehr mit der Gießkanne verteilen kann.

SPIEGEL: Die Knarzigkeit des Personals werden Sie kaum dadurch lösen, dass dauernd über Jobabbau und mehr Arbeit für weniger Lohn geredet wird.

Middelhoff: Es muss vor allem flexibler gearbeitet werden. In den verbleibenden Häusern wird es im Verkauf keinen Personalabbau mehr geben. Eher werden dort sogar wieder Leute eingestellt. Kunststück des Vorstands wird es sein, zu sanieren und gleichzeitig zu motivieren. Dazu muss jedem Einzelnen mehr Verantwortung gegeben werden, bis runter zur erfolgsabhängigen Bezahlung von Verkäufern. Auch unsere Mitarbeiter müssen spüren, dass sie mit der Revitalisierung des Unternehmens mit großartigen Marken wie Karstadt, Quelle, Neckermann oder Thomas Cook auch eine persönliche Chance erhalten.

SPIEGEL: Trotzdem kommen uns die Konzepte bekannt vor.

Middelhoff: Der Unterschied ist: Schon bald werden sie auch umgesetzt. Dass es dem Handel zurzeit generell schlecht geht, sehe ich sogar als Chance. Da wird auch dem Letzten hoffentlich die Bedrohlichkeit der Lage klar.

SPIEGEL: Werden wir erste Ergebnisse des neuen Kurses schon dieses Jahr erkennen?

Middelhoff: Ja. Und das wird bei weitem nicht nur die Warenhäuser betreffen. Zur-

zeit ist KarstadtQuelle noch wahnsinnig breit aufgestellt. Die meisten Töchter oder Gemeinschaftsunternehmen glänzen nicht gerade durch Wachstum oder gar Rendite. Das wird der Vorstand bereinigen. Alles, was nicht Stammgeschäft ist, steht zur Disposition.

SPIEGEL: Der 50-Prozent-Anteil an dem Reiseveranstalter Thomas Cook ...

Middelhoff: ... ist Stammgeschäft.

SPIEGEL: Die Textilhauskette SinnLeffers ...

Middelhoff: ... heißt nicht Karstadt.

SPIEGEL: Die Kooperation mit der Kaffeehauskette Starbucks ...

Middelhoff: ... kann ich mir ohne ein gemeinsames Unternehmen vorstellen.

SPIEGEL: Das Deutsche Sportfernsehen ...

Middelhoff: ... steht derzeit nicht zur Debatte.

SPIEGEL: Selbst bei Neckermann und Quelle geht die Jobangst um. Wie viele Stellen sind im gesamten Konzern bedroht?

Middelhoff: Das wird der Vorstand am Dienstag bekannt geben. Auch im Versandhandel müssen wir die Weichen für eine Neupositionierung stellen. Dies ist leider auch dort mit schmerzhaftem Personalabbau verbunden. Aus Sicht des Aufsichtsrats ist es wichtig, dass auch die Führungskräfte zu Einschnitten bereit sind. Der Spezialversand, das internationale Geschäft und E-Commerce werden jedenfalls ausgebaut.

SPIEGEL: Wie lange wird man noch einer der größten Immobilienbesitzer Europas sein?

Middelhoff: Ausländische Ketten wie Marks & Spencer waren ohne Immobilien höchst erfolgreich. Und auch der Einzelhandelskonzern Carrefour will sich von seinen Immobilien trennen.

SPIEGEL: Die Zukunft heißt also: deutlich weniger Umsatz, viel höhere Gewinne?

Middelhoff: Eindeutig. Ja.

SPIEGEL: Wurde irgendwann erwogen, mit der direkten Konkurrenz, der Metro-Tochter Kaufhof, zu fusionieren?

Middelhoff: Es bringt meiner Meinung nach nichts, wenn man zwei Problemkinder zusammensperret. Die müssen ihre Hausaufgaben getrennt voneinander machen.

SPIEGEL: Wer führt eigentlich KarstadtQuelle? Sie im Aufsichtsrat oder der neue Vorstandschefs Christoph Achenbach?

Middelhoff: Der Vorstand handelt, der Aufsichtsrat kontrolliert, regt an. Man entwickelt gemeinsam Modelle für die Zukunft – ganz so, wie es die guten Regeln der Corporate Governance fordern. In einer so besonders schwierigen Lage wie derzeit geschieht das in sehr enger Zusammenarbeit, später wird man wieder zur Normalität zurückkehren. Auch jetzt werden die Zuständigkeiten von Vorstand und Aufsichtsrat nicht verwischt.

SPIEGEL: In wie vielen Boards und Aufsichtsräten sitzen Sie eigentlich inzwischen?

Middelhoff: In acht – von KarstadtQuelle bis zur „New York Times“. Das ist – schon von der zeitlichen Belastung her – die absolute Obergrenze.

SPIEGEL: Grund Ihrer vielfältigen Engagements: Sie sind im Hauptjob für die Investmentgesellschaft Investcorp aktiv. Die verdient ihr Geld damit, Firmen gern komplett zu übernehmen und später mit großem Gewinn abzustoßen oder an die Börse zu bringen. War KarstadtQuelle bei Ihren Partnern in London je ein Thema?

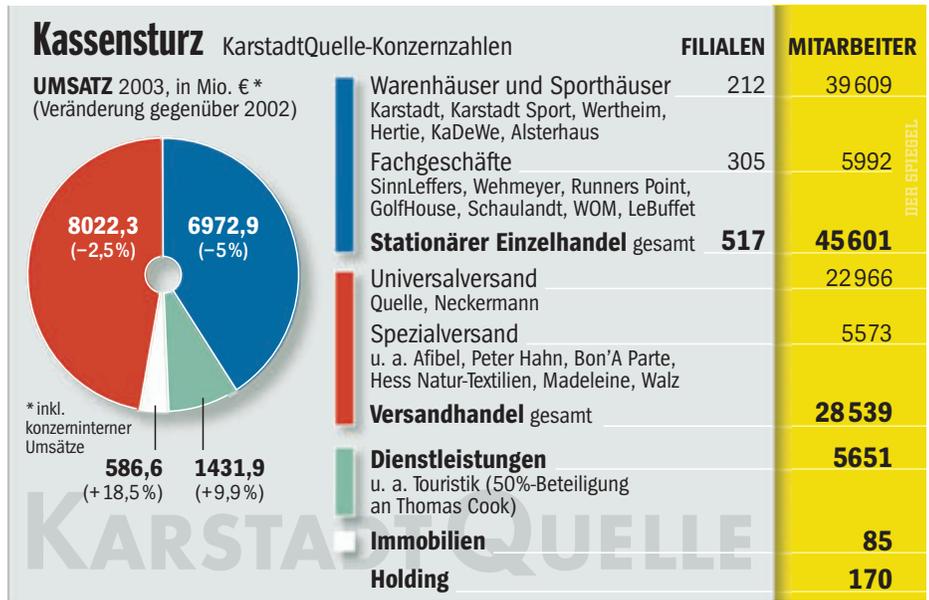
Middelhoff: Nein. Nie. Erstens ginge das gar nicht, dass ich als Aufsichtsratschef selbst Anteile kaufe. Zweitens sind wir mit Saks in den USA schon selbst in der Warenhausbranche aktiv.

SPIEGEL: Drittens steigen Sie nur bei gesunden Unternehmen ein ...

Middelhoff: ... nennen wir sie „homogen“. Aber wenn Sie mich als Privatinvestor fragen: Ich würde durchaus bei KarstadtQuelle einsteigen, weil ich an die Chancen des Unternehmens glaube. Wir sollten auch über die enormen Stärken reden – Sportgeschäft, weiße Ware, also Küchengeräte, und Textilien, wo Quelle und Neckermann in Deutschland unumstrittene Dominanz genießen. Da gibt es unglaubliche Entwicklungschancen.

SPIEGEL: Investcorp ist Vertreter der so genannten Private-Equity-Branche. Verstehen Sie die Ängste vor Managern, die mit dem Geld anonymer Investoren Firmen kaufen, umbauen und dann wieder abstoßen?

Middelhoff: Das Misstrauen in der breiten Öffentlichkeit kann ich nachvollziehen, auch wenn es nicht gerechtfertigt ist. Aber



in der Finanzbranche und Politik registriere ich heute eine Menge Dankbarkeit, dass es Unternehmen wie unseres gibt.

SPIEGEL: Investcorp mischt in Deutschland beim Parkplatzbetreiber Apcoa ebenso mit wie bei Gerresheimer Glas oder der Feuerlöscher-Größe Minimax. Eine Gesamtstrategie ist da schwer zu erkennen.

Middelhoff: Wir gehen vorwiegend in unregulierte Branchen, die nicht unter großen

zyklischen Schwankungen leiden. Und die Unternehmen müssen ein erstklassiges Management haben, das auch gern Verantwortung übernimmt.

SPIEGEL: Wozu schicken Sie dann noch Ihre eigenen Führungskräfte in die Firmen?

Middelhoff: Um das vorhandene Team zu verstärken. Ein Blick von außen kann ja auch ganz gut tun.



Geschlossene Karstadt-Filiale (in Hamburg)
„Schmerzhafter Personalabbau“

SPIEGEL: Da kommen dann gelegentlich hoch bezahlte Söldner, die sich wenig um langfristige Kontinuität scheren ...

Middelhoff: ... behauptet der SPIEGEL. Aber so ist es nicht. Und was wäre die Alternative für viele hiesige Mittelständler? Denen fehlt es leider allzu oft an Erben, Geld und Kontakten.

SPIEGEL: Die Renditen Ihrer Branche liegen bei 25 Prozent und drüber. Das ist doch a priori verdächtig.

Middelhoff: Was ist daran schlecht, wenn manche Firmen durch unser Engagement überhaupt erst Zukunft bekommen? Davon profitieren am Ende alle.

SPIEGEL: Nach fünf Jahren sind Sie und Ihre Investoren wieder draußen. Und es gibt Fälle, wo Firmen dann zu Tode filetiert wurden.

Middelhoff: Die gibt es. Aber deutlich mehr sterben an eigenen Problemen. Gucci oder Tiffany etwa gäbe es ohne Investcorp wahrscheinlich gar nicht mehr.

SPIEGEL: Ihre Geldgeber sind vor allem Scheichs aus der Golfregion. Ist bei denen Deutschland besonders beliebt?

Middelhoff: Stellen Sie sich das nicht so romantisch vor, dass da ein alter Öl-Prinz auf seinen Geldsäcken sitzt. Die junge Generation hat in Harvard oder Stanford studiert, bringt ihre Investmentbanker mit und entscheidet nach Zahlen, nicht nach Geschmack. Wir reden über viele Milliarden Dollar pro Jahr an frischem Kapital. Seit dem 11. September wird ein Teil des Geldflusses – durchaus auch politisch motiviert – nach Europa umgelenkt. Wenn man mit einem winzigen Quäntchen davon eine schwäbische Schraubenfabrik erfolgreich an die Börse bringen kann – warum nicht?

SPIEGEL: Nach Ihrem Abgang als Vorstandschef bei Bertelsmann kassierten Sie eine

hohe Abfindung. Für geschätzte 50 000 Euro, die Sie für den Vorsitz des Karstadt-Quelle-Aufsichtsrats jährlich bekommen, müssen Sie also nicht arbeiten. Möchten Sie es noch mal allen zeigen?

Middelhoff: Das brauche ich nicht mehr. Aber natürlich ist es auch eine unternehmerisch spannende Aufgabe.

SPIEGEL: Bei Bertelsmann hätten Sie einen Aufsichtsratschef, wie Sie selbst heute einer bei KarstadtQuelle sind, doch sicher als anstrengend empfunden, oder?

Middelhoff: Meine Kontrolleure damals hießen Mark Wössner und später Gerd Schulte-Hillen. Die Diskussionen habe ich in durchaus positiver Erinnerung.

SPIEGEL: Haben Sie Ihre Gütersloher Zeit inzwischen verarbeitet?

Middelhoff: Sie werden es kaum glauben – für mich ist das Thema schon lange abgehakt.

SPIEGEL: Wir glauben es tatsächlich kaum.

Middelhoff: Ich bin mit meinem Leben heute glücklicher als früher. Ich genieße mehr Unabhängigkeit. Meine unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten übersteigen deutlich frühere Rahmenbedingungen. Ich bin international aktiv, habe meinen Dienstsitz in einer so faszinierenden Stadt wie London und komme in der Welt herum – ohne meine Familie zu vernachlässigen.

SPIEGEL: Herr Middelhoff, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.