

HANDEL

„Hochgradig gefährdet“

Karstadt geht es wieder schlecht: Von den Versprechen des schillernden Investors Nicolas Berggruen ist wenig geblieben. Im Konzern wird Geld verschoben, die erfolglose Führungsebene soll belohnt werden. Betriebsräte schlagen Alarm.



Karstadt-Filiale in Essen

Eines muss man Andrew Jennings lassen. Obwohl der Brite nach wie vor kaum Deutsch spricht, hat er Sinn für poetische Formulierungen. „Drachen steigen bei Gegenwind am höchsten“, schrieb der Karstadt-Chef jüngst in einer seiner berühmten Hausmitteilungen. Die Erklärung lieferte er seinen Mitarbeitern gleich mit: „In anderen Worten: Sogar in schwierigen Zeiten können wir gewinnen.“

Der Satz ist an ein Zitat des ehemaligen britischen Premierministers Winston Churchill angelehnt. Trotzdem kam die kämpferische Verklärung der Realität bei den eigenen Leuten nicht gut an. „Was hat der denn geraucht?“, soll noch einer der harmloseren Kommentare auf den Fluren der Essener Konzernzentrale gewesen sein, berichten Insider. Denn was für Jennings nur „erneut ein schwieriger Monat“ war, halten andere Führungskräfte schlicht für „die Mega-Katastrophe“.

Tatsächlich sind die Umsatzzahlen des Warenhauskonzerns alles andere als erfreulich. Im Februar lagen die Verkäufe laut internen Papieren bei 133 Millionen Euro – fast 12 Prozent unter den Planungen und 15 Prozent unter den Umsätzen des Vorjahres.

Seit 1. Oktober vergangenen Jahres, dem Beginn des Geschäftsjahres, hat der Konzern nur noch 1,3 Milliarden Euro Umsatz gemacht, fast zehn Prozent weniger als geplant, auch im Vergleich zum Vorjahr liegt man um 136 Millionen Euro zurück, ebenfalls fast zehn Prozent. Das ist umso dramatischer, als der Zeitraum die Monate November und Dezember umfasste, normalerweise wegen des Weihnachtsgeschäfts die umsatzstärksten Monate im Handel.

Das zeigt: Auch zweieinhalb Jahre nach der Übernahme durch den deutsch-amerikanischen Investor Nicolas Berggruen ist das Unternehmen weit davon entfernt, die eigenen Ziele zu erreichen. Bis übernächstes Jahr wollte Karstadt-Chef Jennings die Umsätze im Rahmen seiner „Karstadt 2015“-Strategie auf 3,5 Milliarden Euro steigern. Inzwischen, unken Branchenkenner, könne man bei Karstadt froh sein, wenn im laufenden Ge-

ROLAND WEHRAUCH / PICTURE ALLIANCE / DPA

DER SPIEGEL

Der Premium-Deal

Wie bei Karstadt Geld verschoben wird



schäftsjahr nicht die Drei-Milliarden-Marke nach unten durchbrochen werde.

Damit wäre aber genau das in Gefahr, was Karstadt wieder voranbringen soll: die dringend notwendige Modernisierung des Kaufhauskonzerns, die Berggruen einst vollmundig versprochen hat. Berggruen, der Jetsetter. Der Finanzjongleur. Der Weltenretter, der gern mit hochrangigen Politikern das große Ganze debattiert. Nur in Essen schaut er eher selten vorbei.

Branchenkenner schätzen, dass noch immer ein dreistelliger Millionenbetrag für die Sanierung gebraucht wird. Berggruen aber will dafür nach wie vor kein zusätzliches Geld bereitstellen, sondern das Projekt aus dem Cashflow des Unternehmens finanzieren.

Wie aber soll das funktionieren, wenn die Umsätze weiter dramatisch einbrechen, die Mietkosten für die insgesamt 117 Kaufhäuser hoch sind und sich die Personalkosten durch das Ende des Sanierungstarifvertrags um rund 50 Millionen Euro im Jahr erhöht haben?

Die Schuld für die Misere sucht die Geschäftsführung vorerst überall, nur nicht im eigenen Haus: Vorstandschef Jennings, der die Leitung vor mehr als zwei Jahren übernommen hat, machte kürzlich das heftige Winterwetter und die generell schlechte Lage des Handels für die desolaten Zahlen verantwortlich, was ihm aber selbst im eigenen Unternehmen kaum jemand zu glauben scheint.

Betriebsräte aus rund 40 Filialen teilten dem Briten jüngst immer wieder ihre Sorge über die Situation mit. Der Wirtschaftsausschuss des Gesamtbetriebsrats verfasste ein Schreiben an die Geschäftsführung, das an Deutlichkeit kaum zu übertreffen ist: Man sehe „mit großer Sorge die betriebswirtschaftlichen Entwicklungen“, heißt es dort. Das Umsatzminus sei „alarmierend“ und gehe „an die Substanz der Unternehmen“.

Zudem befürchte man, dass „durch das Abschmelzen der Liquidität die Handlungsfähigkeiten der Unternehmen stark eingengt werden könnten“ und durch die „hohen Umsatzverluste“ weitere Arbeitsplätze „hochgradig gefährdet“ seien.

Die Reaktion kam prompt: Die Geschäftsführung zitierte Gesamtbetriebsratschef Hellmut Patzelt zum Gespräch – allerdings nicht nur, um die anstehenden Probleme zu debattieren. Vielmehr hagelte es auch Kritik am Vorgehen der Betriebsräte. Man habe Sorge, dass Infor-

mationen über die finanzielle Situation des Konzerns an die Öffentlichkeit gelangen und dann für Unruhe bei den Warenkreditversicherern sorgen könnten.

Dass der Geschäftsführer des Kreditversicherers Euro Delkredere im Aufsichtsrat sitzt und damit aus erster Hand über die Lage des Unternehmens informiert wird, schien die Argumentation nicht weiter zu stören.

„Es ist nicht unbedingt Jennings' Stärke, Widerspruch entgegenzunehmen“, sagt einer, der ihn kennt. Er habe ein sehr „angelsächsisches Verständnis von Führung“. Was nichts anderes heißt, als dass auf die



Investor Berggruen: Kapital aus dem darbenden Unternehmen abgezogen?

langjährigen Karstadt-Mitarbeiter wenig gehört wird.

Und das, obwohl die sehr genau benennen können, wo Jennings' bisherige Strategie nicht funktioniert: dass neue Marken ohne das entsprechende Marketingbudget nicht laufen; dass die Qualität der Eigenmarken zu wünschen übriglässt; dass die Konzentration auf eher hochpreisige Markenkleidung die traditionellen Karstadt-Kunden verschreckt.

Die neuen, jungen Käufer, von denen Jennings träumt, ignorieren Karstadt nach wie vor. „Wir hören immer, dass wir uns jetzt hauptsächlich auf den Modebereich konzentrieren. Wenn wir dann aber sehen, dass wir an manchen Tagen in genau diesem Bereich fast 50 Prozent unter den Verkaufszahlen des Vorjahres liegen, macht uns das ziemlich nervös“, sagt ein Filialleiter.

Karstadt selbst wollte sich weder zu den schlechten Zahlen noch zu möglichen

Konsequenzen äußern. „Die Implementierung unserer Strategie ‚Karstadt 2015‘ macht gute Fortschritte. Einige kurzfristige Negativeffekte waren zu erwarten, während wir auf unserem langfristigen Weg voranschreiten“, ließ Jennings dem SPIEGEL auf Anfrage ausrichten.

Wie wenig Gespür man offenbar angesichts der schlechten Lage den eigenen Beschäftigten entgegenbringt, zeigt derweil eine andere Maßnahme, die so gar nicht zur finanziellen Lage des Unternehmens passen will: Ende vergangenen Jahres verabschiedete der Aufsichtsrat eine Bonusvereinbarung für die Geschäftsführung, die auf der Arbeitnehmerseite für Unverständnis sorgte.

Denn obwohl Jennings und sein Team es bislang nicht geschafft haben, die Lage des Konzerns spürbar zu verbessern und nach wie vor Arbeitsplätze abgebaut werden sollen, soll die Geschäftsführung schon für das laufende Geschäftsjahr Boni erhalten, selbst wenn nur minimale Verbesserungen erreicht werden.

Aufsichtsratschef Jared Bluestein begründete den Schritt laut einem Aufsichtsratsprotokoll damit, dass man der Geschäftsführung auch dann, wenn das Unternehmen rote Zahlen schreibe, einen Bonusplan anbieten müsse, um jede Verbesserung des Unternehmensergebnisses zu würdigen. Anders sei es nicht möglich, qualifizierte Kandidaten für Geschäftsführerpositionen zu gewinnen.

„Das ist den vielen Tausenden Karstadt-Mitarbei-

tern, die jahrelang über Lohnverzicht ihren Beitrag zur Sanierung geleistet haben und immer noch Angst vor weiterem Arbeitsplatzabbau haben müssen, doch nicht vermittelbar“, ärgert sich ein Mitglied des Kontrollgremiums.

Die Freizügigkeit gegenüber den eigenen Vorständen erstaunt, hat doch der Aufsichtsrat auf seiner letzten Sitzung Ende Februar beschlossen, seine eigenen Mitbestimmungsrechte zu beschneiden. Künftig soll nur noch zustimmungspflichtig sein, was der Eigentümer – also Nicolas Berggruen – nicht per Gesellschafterbeschluss selbst entschieden hat. Die interessante Begründung: Alles andere würde zu viel Geld kosten, müsse doch der Großteil der Arbeitgebervertreter aus dem Ausland eingeflogen und extra Übersetzerhilfe hinzugebeten werden.

„Für uns deutet das ein weiteres Mal darauf hin, dass man bei Karstadt kein Interesse an Mitbestimmungsrechten hat

und dass sie nicht ernst genommen werden“, sagt ein Betriebsrat.

Dahinter scheint eine Strategie des Konzerns zu stehen, so wenig wie möglich preiszugeben – auch den eigenen Arbeitnehmervertretern gegenüber. Erst im Februar legte Karstadt die Bilanz für das Geschäftsjahr 2010/11 vor – 16 Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres und erst, nachdem das Bundesamt für Justiz bereits ein Ordnungsgeld verhängt hatte.

„Jeder, der die aktuellen Zahlen kennt, fragt sich doch: Warum bleiben die angesichts dieser Lage so ruhig?“, wundert sich ein Karstadt-Insider. Allen vehementen Dementis von Karstadt, Aufsichtsrat und Eigentümern zum Trotz, wird nach wie vor spekuliert, ob Investor Berggruen den lukrativeren Teil der Karstadt-Holding, nämlich die Sport- und Premiumhäuser, nicht doch verkaufen will.

Ein Indiz dafür könnte zumindest eine Transaktion aus dem Januar sein: Da wurden aus den Rücklagen der Karstadt Warenhaus GmbH – also dem Teil der Karstadt-Holding, in dem die normalen Warenhäuser gebündelt sind – per Gesellschafterbeschluss 31 Millionen Euro entnommen (siehe Grafik). Dieses Geld wurde tags darauf an die Karstadt Sports GmbH und die Karstadt Premium GmbH übertragen. Damit konnten die wiederum Verbindlichkeiten in Höhe von insgesamt 36,8 Millionen Euro gegenüber der Karstadt Warenhaus GmbH bedienen. „Was erst mal aussieht wie rechte Tasche, linke Tasche, bedeutet de facto eine Verschlechterung der finanziellen Situation der Warenhaus GmbH“, sagt ein Karstadt-Insider.

Natürlich hat der SPIEGEL sowohl Berggruen als auch Aufsichtsratschef Bluestein um Stellungnahmen zu allen beschriebenen Vorgängen gebeten. Beide äußerten sich jedoch nicht.

Alles in allem bleibt der Eindruck, dass von Berggruens einstigen Versprechungen, die traditionelle Warenhausmarke zu altem Glanz zurückzuführen, wenig eingelöst wird. Statt der versprochenen Investitionen zieht Berggruen Medienberichten zufolge Kapital aus dem sowieso schon darbenenden Unternehmen ab.

So kosteten ihn etwa die Markenrechte einmalig fünf Millionen Euro. Inzwischen jedoch lässt er sich die Namensnutzung teuer bezahlen. Allein im laufenden Geschäftsjahr soll er einen einstelligen Millionenbetrag erhalten, ab 2014 soll es ein fester Prozentsatz des Umsatzes sein.

Das Einzige, worauf sich die Karstadt-Belegschaft wahrscheinlich auch in Zukunft verlassen kann, sind die poetischen Briefe ihres Vorstandschefs. Prominente Zitate, die angeblich von Churchill stammen, gibt es für Jennings noch genug, zum Beispiel: „Die Kunst ist, einmal mehr aufzustehen, als man umgeworfen wird.“

SUSANNE AMANN