

Einfach nicht mehr zeitgemäß

Falls die Warenhauskette am Montag verkauft wird, fängt die Arbeit für den neuen Eigentümer erst an. Bei dem Kaufhaus ist vieles veraltet – Angebot, Organisation und Personalstruktur

KARSTADT

Verhülltes Schaufenster bei Karstadt: Unter der Oberfläche lauern bei dem Kaufhauskonzern hohe Risiken

PA/DA/Oliver Berg

Von Hagen Seidel

IM JAHRELANGEN Drama um Karstadt hat es noch nie an Spannung gefehlt. Wenige Stunden vor Beginn der entscheidenden Gläubigerversammlung am Montagvormittag aber erreicht die Unsicherheit ihren Höhepunkt: Niemand weiß, wer das Bieterrennen um die insolvente Warenhauskette gewinnen wird. Es könnte sogar sein, dass nur Verlierer zurückbleiben. Da alle Angebote von den Forderungen der Gläubi-

ger abweichen, ist es auch möglich, dass niemand den Zuschlag bekommt. Dann droht die Filettierung – und die Übernahme eines Teils der Karstadt-Filialen durch den Konkurrenten Kaufhof.

Wenn jedoch ein Bieter die 120 Karstadt-Häuser bekommen sollte, wird er die Kette nach Ansicht von Experten deutlich umkrepeln. „Der Investor wird viel Geld mitbringen müssen, das in die Häuser, die Präsentation der Waren und auch in die Preise investiert werden

muss“, meint Jörg Funder vom Institut für internationales Handelsmanagement an der Fachhochschule Worms. 100 bis 150 Millionen Euro seien schon nötig, um das Geschäft zu stabilisieren und neue Kunden zu locken. Es ist ziemlich viel, was sich ändern muss, damit die Kette überleben könnte.

Karstadt leidet unter anderem an dem Problem, mit dem der gesamte deutsche Warenhausmarkt seit Jahren kämpft: Die Bedeutung der großen Einkaufspaläste mit unzähligen

Produktgruppen sinkt stetig gegenüber den spezialisierten Fachmarktketten oder dem Internet. Die Warenhäuser bilden ein schrumpfendes Segment, das nach einer Studie Funders Jahr für Jahr zwei Prozent seiner Umsätze verliert. Nicht einmal mehr zehn Milliarden Euro der über 360 Milliarden Euro Einzelhandelsumsatz werden in den Warenhäusern erzielt.

Von der einstigen Markenvielfalt ist deshalb nicht mehr viel übrig: Horten und die ursprüngliche Her-

tie-Kette gingen schon vor Jahren in den Konkurrenten Kaufhof und Karstadt auf. Der zweite Versuch einer Warenhauskette namens Hertie endete im vergangenen Jahr mit der Insolvenz und Schließung aller 70 Häuser. Die Billig-Warenhauskette Woolworth war ebenfalls insolvent. Nur die Hälfte der einst 300 Läden werden jetzt unter dem neuen Eigentümer H.H. Holding fortgeführt. Der neue starke Mann Stefan Heinig, der auch hinter den Billigketten KiK und TeDi steht, will Woolworth noch viel konsequenter auf billig ausrichten.

Davon könnten die künftigen Karstadt-Chefs durchaus lernen. Die Warenhäuser sollten nun nicht gerade zu Discountern und Billigheimern werden. Viel wäre nach Ansicht von Experten jedoch gewonnen, würden sich die Chefs endlich entscheiden, ob das Traditionshaus in Richtung Aldi oder Service geht. Viel mehr Möglichkeiten habe es nämlich gar nicht mehr.

„Karstadt muss sich klar positionieren. Es muss raus aus der klassischen, wenig einträglichen Mitte“, sagt Funder. In den vergangenen Jahren hatte es immer wieder den Eindruck gemacht, dass das Management möglichst viele Produkte und Warengruppe abot, um nur nichts falsch zu machen. Das jedoch kostete Rendite und verwässerte die Marke – weil die Kundschaft nicht mehr wusste, wofür Karstadt eigentlich steht. „Das Management hat jahrelang konsequent am Kunden vorbeigearbeitet“, kritisiert auch Wirtschaftspraxisprofessor Sebastian Krause von der FOM Hochschule für Ökonomie & Management in Essen. „Karstadt sollte endlich seine Kunden fragen, was sie sich denn von ihrem Warenhaus wünschen. Meines Wissens nach ist das nie passiert.“ Diese Antworten seien aber extrem wichtig für die Ausgestaltung des künftigen Konzeptes. Karstadt müsse die Wünsche der Kundschaft endlich ernst nehmen, meint Krause.

Abteilungen, deren Produkte sich schlecht verkaufen und keinen Gewinn bringen, müssten geschlossen an Dritte abgegeben werden, etwa die Kurzwaren, die Unterhaltungselektronik oder Bücher und Zeitschriften. Dagegen wehrte sich bisher die Gewerkschaft Ver.di. Zuletzt hatte der Kaufinteressent Triton diese Forderung vorgebracht, weil knapp 5000 der 25 000 Karstadt-Beschäftigten in eben solchen defizitären Abteilungen arbeiteten. „Diese Beschränkung erfordert den Mut des Managements, sich zu entscheiden. Daran mangelte es in der Vergangenheit“, sagt Wirtschaftsprofessor Funder.

Der durch die Neuordnung gewonnene Platz im Warenhaus solle durch die deutliche Erhöhung des Umsatzanteils an den renditestarken Textilien genutzt werden, empfiehlt ein Karstadt-Kenner, der nicht genannt werden möchte. In einigen Filialen sei genau das bereits passiert, was zu einer Steigerung der Rendite geführt habe. Karstadts Textilanteil liegt bei rund 40 Prozent, bei erfolgreichen ausländischen Warenhauskonzernen wie Debenhams in Großbritannien, El

Corte Inglés oder Kohl's in den USA sind es zwischen 50 und 60 Prozent. „Mode, Schuhe, Lederwaren, Schmuck, Drogerie- und Haushaltswaren, vielleicht noch Heimtextilien sehe ich als zukunftsstrahlende Sortimente für ein Warenhaus“, sagt Funder. Zudem bringen diese Produkte besonders hohe Renditen. Wenig attraktiv dürfte es jedoch sein, vor allem Textilmarken anzubieten, die der Kunde überall bekommt, etwa Esprit, S. Oliver oder Mexx.

Das Kaufhaus müsse sich auch auf eine Altersgruppe festlegen: „Statt alles für alle Kunden zwischen 24 und 55 Jahren anzubieten, sollte sich das neue Warenhaus auf die Gruppe der Kunden jenseits der 50 Jahre konzentrieren. Die sind vermögend und bereit, für Service Geld auszugeben“, meint Funder. Krause hingegen will nicht ausschließen, dass Karstadt auch bei jüngeren Kunden eine Chance haben könnte. Allerdings sei der Aufwand sehr hoch: „Kunden jenseits

der 40 kennen Karstadt noch als serviceorientiertes Warenhaus. Die Jüngeren aber nicht, die gehen da nicht hin.“ Karstadt habe es über Jahre versäumt, jüngere, konsumfreudigere Kunden anzusprechen.

Überhaupt gibt es dringenden Handlungsbedarf bei der Außerdarstellung und dem Image der Kette. Die Kombination schlichter Warenhäuser Marke Recklinghausen mit Konsumtempeln der Kategorie KaDeWe in Berlin mit nobler Louis-Vuitton-Abteilung im Eingangsbereich funktioniert beim Verbraucher nicht. Die Kunden wissen nach Expertenmeinung nicht, wofür Karstadt steht. Und letztlich kauft die Louis-Vuitton-Kundin ihr güldnes Täschchen lieber in einer Boutique. Das spricht nach Ansicht einiger Experten dafür, den Neustart ohne die drei Nobelläden KaDeWe, Oberpollinger und Alsterhaus zu wagen.

Seit Jahren beklagen Beobachter ebenso wie die Mitarbeiter auch, dass das System Karstadt zu sehr auf die Einkäufer ausgerichtet ist. „Ins Sortiment kommt noch immer zu oft das, was die Verkäufer günstig in Asien einkaufen können – und nicht das, was die Kunden den Verkäufern im Laden aus den Händen reißen würde“, sagt ein Textilhandels-Fachmann. Er beklagt auch die Qualität des Managements: „Wenn Karstadt seine allerletzte Chance nutzen soll, dann braucht es dafür ein erstklassiges Top-Management“. Doch die Überflieger der Branche gehen lieber zu Peek-&Cloppenburg oder Breuninger statt zu Karstadt.

Auch beim Verkaufspersonal sei viel zu tun. „Es muss deutlich mehr ins Personal investiert werden. Da ist in den vergangenen Jahren unverantwortlich gespart worden“, glaubt Funder. Der Personalabbau, dazu die stetige Angst um den Arbeitsplatz und brutale Einsparungen bei der Weiterbildung haben das Servicenniveau deutlich sinken lassen. Doch genau eine solche gute Beratung wäre ein Argument für Kunden. Handlungsexperten sehen durchaus Chancen, Personalkosten zu senken, ohne dass der Kunde es merkt. Doch bisher setzt Karstadt kaum billige Hilfskräfte ein, die etwa Pullover und Hemden in die Regale einräumen, wie es sonst in der Branche längst üblich ist. Ver.di verhinderte diesen Schritt bisher.

Nach Ansicht des Verbraucherpsychologen Stephan Grünwald vom Kölner Institut Rheingold dient Einkaufen generell inzwischen „mehr der Stimmungs-Therapie als der Warenbeschaffung“. Ein Warenhaus muss also mehr bieten als nur Waren. Diplom-Psychologe Grünwald drückt das so aus: „Karstadt und Kaufhof haben langfristig nur eine Überlebenschance, wenn sie einen radikalen Paradigmenwechsel vom Konsumtempel zum Circus Maximus vollziehen. Sie müssen durch eine breit gefächerte Stimmungschoreografie faszinieren und zu außergewöhnlichen Stätten der Produkt-Inszenierung, des Genusses, des Flanierens und des Happenings werden.“ Davon allerdings ist Karstadt noch ein gutes Stück entfernt.

ANZEIGE

StepStone



PASST IHNEN IHR ALTER JOB NOCH?

Transferphase jetzt: Täglich mehr als 35.000 Jobs auf www.stepstone.de

www.stepstone.de

Die Jobbörse für Fach- und Führungskräfte
Beliebteste Karriere-Website 2008 & 2009

35.000 Jobs - 8.000 Unternehmen - 5 Mio. Besuche jeden Monat