

# Saniert Karstadt am Verbraucher vorbei?

Viele fragen sich, wie es mit dem Einzelhandelsriesen Karstadt nun weitergehen soll. Dr. Rainer Lademann von der gleichnamigen Hamburger Unternehmensberatung befürchtet, dass sich bei Karstadt viel mehr ändern muss, als es viele – unter Umständen sogar beim Konzern selbst – auch nur ahnen.

Bilanz- und Leistungskennzahlen sowie die immer hektischere Rabattpolitik der letzten Jahre haben seit langem das nun kulminierende Drama angekündigt. Sinkende Ertragskraft und unzureichende Umsätze je Beschäftigtem waren nicht nur Vorboten eines keineswegs jähen Endes, sondern auch erschütternder Beleg für fehlende Veränderungsbereitschaft oder -fähigkeit des alten Managements. Das nun als Sanierungsplan angekündigte Loss- und Cost-Cutting-Programm mag Politiker erschrecken. Aber mehr als einen längst überfälligen ersten Schritt zur Zukunftssicherung des Unternehmens vermag ich darin nicht zu sehen. Bisher fehlt jeglicher Hinweis darauf, dass Karstadt auf Grund von Visionen sein Überleben im Markt sichern und den Verbraucher zurückgewinnen kann.

Das jetzt bekannt gewordene Sanierungskonzept belegt vielmehr nur den Handlungsdruck, der offenbar schnelle und harte Schnitte erfordert. Damit gewinnt Karstadt zweifellos Zeit, aber ganz sicher nicht seine Zukunft. Denn die Ursache für die bedrohliche Lage ist nur in zweiter Linie die von vielen Seiten kritisierte Schwächung des Kerngeschäfts durch Zersplitterung der Ressourcen auf falsch priorisierte Geschäftsfelder (etwa Starbucks, Tourismus).

## Zwei Lösungsansätze – und jeder hat Defizite

Karstadts (und auch Quelles) Kardinalproblem ist das Kerngeschäft. Diese Kernaktivität, das Warenhausgeschäft, soll bei Karstadt durch zwei Maßnahmen saniert werden: zum einen, nach einer dreijährigen Auffanglösung („Kompaktkonzept“), durch Verkauf kleiner Filialen, in denen die Warenhausidee nicht mehr umsetzbar ist. Ob man für die kleinen Häuser auf Grund

absehbarer Umbau- und Modernisierungskosten und oft problematischer Parkplatzausstattung einen Käufer oder Nachnutzer finden kann, ist angesichts der heutigen Marktlage fraglich. Zumindest wird hier ein langer Atem benötigt; ein schneller Erfolg ist nicht in Sicht.

Zum anderen will sich Karstadt auf die großen Häuser über 8.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche konzentrieren, ohne dass die Zukunft der Warenhausidee selbst geklärt ist; und daran hängt der Erfolg des gesamten Sanierungskonzepts.

## Die Schlüsselfrage lautet: Macht das Warenhaus noch Sinn?

Ob Karstadt mit diesem Schritt sanierbar ist, ist daher auf der Grundlage der bisher bekannt gewordenen Maßnahmen nicht erkennbar. Von Vorteil ist, dass mit größeren Filialen die Warenhausidee leichter umgesetzt werden kann. Gerade auf größeren Flä-

*„Mit dem derzeitigen Sanierungskonzept gewinnt Karstadt Zeit, aber nicht seine Zukunft.“*

Dr. Rainer Lademann



Bild: Lademann & Partner

chen lassen sich die Sortimente nach Breite, Tiefe und Mächtigkeit wesentlich stärker differenzieren. Nicht zufällig erzielen die Warenhäuser auf größeren Flächen höhere Umsätze je Quadratmeter Verkaufsfläche und sind unempfindlicher gegen Wettbewerbsdruck z.B. von der grünen Wiese als auf kleineren Flächen. Insofern macht die gewählte Option Sinn, sich auf die warenhausfähigen Standorte zu konzentrieren. Die Schlüsselfrage lautet aber: Macht das Warenhaus noch Sinn? Welche Berechtigung hat die ehemalige Pioniertat des deutschen Einzelhandels im Wettbewerb der Zukunft? Unter welchen Voraussetzungen wird die Sanierung Erfolg

haben? Karstadt muss überzeugende Marketingkonzepte finden, um die Kunden wieder ins Warenhaus zurückzuholen.

Die immer wieder bemühte These vom hybriden Verbraucher, der dem Warenhaus zwischen Geiz und Luxus keinen Positionierungsspielraum lasse, liefert allenfalls die halbe Wahrheit. Wenn diese Marktsplattungsthesen stimmte, dann müsste Karstadt mit aktuellen und gängigen Markensortimenten Erfolg haben. Wieso aber erzielen Marken wie Boss, Esprit oder Mexx in Bekleidungshäusern bzw. im Fachhandel höhere Umsätze? Wieso lassen sich solche Marken in Shoppingcentern wesentlich besser verkaufen als im Warenhaus? Wenn es nur um das Sortiment ginge, das inzwischen oft vergleichbare Marken umfasst, dürfte es die Krise von Karstadt gar nicht geben, und Karstadt müsste wesentlich mehr als magere 3.000 EUR/m<sup>2</sup> umsetzen.

## Es gibt keine Zielgruppenkonzepte

Die Ursachen liegen ganz offensichtlich tiefer. Ein wesentlicher Grund für Karstadts Elend beruht auch darin, dass Zielgruppenkonzepte nicht konsequent genug verfolgt und untereinander zu wenig abgestimmt werden. Stattdessen werden völlig heterogene Kundengruppen bedient und wissend oder unwissend negative Ausstrahlungseffekte z.B. zwischen glanzlosen Schmucksortimenten oder Schnäppchenmarkt und marktführenden Delikatessenabteilungen in Kauf genommen. Auch ist nicht erkennbar, dass Karstadt seine Sortiments- oder Servicepolitik wenigstens konsequent auf die bisherigen Hauptkundengruppen, Familien und Senioren, ausgerichtet hätte. Weiterhin ist unklar, ob und wie bzw. womit gleichzeitig jugendliche angesprochen und an das Unternehmen gebunden werden können. Das Ergebnis ist: Karstadt bietet vielen etwas, aber von vielem meist zu wenig.

Die Präferenzen der Konsumenten sind daher viel komplexer, als die These vom hybriden Verbraucher suggeriert. Die Zukunft des Warenhausgeschäfts liegt nicht in einem „Entweder-Oder“ von Luxus bzw. Discount. Sie hängt von der Fähigkeit des Managements ab, seine Sortimente und Häuser kunden- und wettbewerbsorientierter auszurichten. Es muss zu Ende gedacht



Auch auf der Streichliste: die Karstadt-Filiale in Langenfeld.

Bild: Karstadt

werden, was einzelne Zielgruppen brauchen – und zwar über einzelne Warengruppen hinweg. Den Kunden besser zu verstehen, setzt aber nicht nur eine deutliche Entmachtung des Einkaufs zu Gunsten eines besseren Zielgruppenmanagements voraus. Kundenorientierung muss sich auch beim Personal fortsetzen, wobei der kaum noch steigerebare bisherige Aderlass im Verkauf eher Einsparnotwendigkeiten im rückwärtigen Bereich nahelegt.

Ein weiterer Grund für die seit fast 20 Jahren nachlassende Akzeptanz beim Verbraucher ist die warenwirtschaftliche Dominanz der Hausgestaltung. Das Raummanagement orientiert sich überwiegend noch am Mangel der Nachkriegsjahre anstatt an der Steuerung der Aufenthaltsqualität unter Nutzung von modernen Präsentationsformen, Klima, Beleuchtung, Sicherheit, Sauberkeit sowie Verweilmöglichkeiten.

Ein anderes drängendes Problem der Warenhäuser ist der unzureichende Umsatzbeitrag der oberen Stockwerke. Hier hat z.B. Kaufhof vorgemacht, wie es gehen kann:

durch Vermietung an einen Magneten wie Saturn, der die Kunden in die oberen Stockwerke zieht. Darüber hinaus muss es dem Sanierungsmanagement langfristig vor allem gelingen, den großen Bekleidungsanteil (ca. 40%) zu reduzieren bzw. hier zu günstigeren Ertragsstrukturen zu gelangen. Denn nach dem Beitritt Chinas zur WTO werden mit dem ab 2005 bevorstehenden Fortfall der Schutzzölle Textilien zunehmend auch aus China kommen und meines Erachtens eine nochmalige Preissenkungsrunde im gebeutelten Bekleidungs Einzelhandel einleiten. Karstadts Roherträge bleiben deswegen unter starkem Druck. Der Erfolg einer reinen Loss- und Cost-Cutting-Sanierung wird sich daher nur als Strohhalm erweisen, wenn es nicht gelingt, die Kunden für das Warenhaus der Zukunft zu begeistern. (thk)

Der Autor: Dr. Rainer P. Lademann ist Inhaber der Dr. Lademann & Partner Gesellschaft für Unternehmens- und Kommunalberatung mbH, Hamburg, und Lehrbeauftragter der Universität Göttingen.