

Der WirtschaftsReport

Ein Kommentar zur Struktur der Innenstadt-Warenhäuser

Juni 2009

1. Jahrgang 2009

Fehler auf verschiedenen Ebenen:

Die Kaufhäuser und die Zukunft

ZUR INSOLVENZ von Arcandor (Muttergesellschaft von Karstadt und Quelle)



Was macht der Kaufhof besser? Zumindest in Gera (unser Bild, Kaufhof AG) zeichnet sich die Innenstadtlage offenbar noch durch viel „Action“ – sprich Menschen – aus und belebt somit das Zentrum der Stadt.

Von Günter Spahn

Karl Valentin sagte es schon: „Früher war die Zukunft auch viel besser!“ Man mag über diesen tief-sinnigen Spruch schmunzeln – aber irgendwie passt er in unsere Zeit, in der Innenstadt-Kaufhäuser konzeptionell und strukturell vielleicht keine Zukunft mehr haben. 43.000 Mitarbeiter bei Karstadt und Quelle fürchten jetzt nach der Insolvenz der Mutter-gesellschaft Arcandor – unabhängig davon, wer wann welches Filet erhält – um ihre Arbeitsplätze und auch insofern ist die Arcandor-Pleite natürlich auch zum Politikum geworden. Vor allem auch deshalb, weil wir in diesem Jahr einen neuen Bundestag wählen. Doch das Drama um Arcandor eignet sich nicht für gegenseitige Schuldzuweisungen der Parteien. Schuld ist vielleicht das falsche Wort, eher ist der Begriff Fehler angebracht und Fehler wurden auf verschiedenen Ebenen begangen. In der Politik, und hier vor allem auch in der Kommunalpolitik, durch falsche Rahmenbedingungen; im Management der Kaufhäuser und selbstredend auch im Verhalten der Konsumenten. Die Kaufhäuser – zeitversetzt kommen die Probleme auch auf die Konkurrenz von Arcandor zu – haben sich in der Struktur des allumfassenden Versorgers der Konsumenten schon längst überlebt. Und für diese Ent-

wicklungen sind ausnahmsweise die Kaufhaus-Manager noch nicht einmal verantwortlich zu machen. In einem Umfeld, in dem Geiz torichterweise zum Marketing-Begriff wurde (Geiz ist geil) wurde den Warenhäusern in den Innenstädten systematisch das Wasser abgegraben. Und wenn heute die Politik, vornehmlich die SPD, meint, man müsse die Verödung unserer Innenstädte vermeiden, dann muss daran erinnert werden, dass es gerade die Politik war, die den Kult der SB-Center und SB-Warenhäuser auf der grünen Wiese forderte. Fast keine Kommune, die nicht auf ihren neuen „Einkaufsgiganten“ draußen vor den Stadttores stolz war. Und es waren nicht wenige SPD-geführte Städte. Auch die Konsumenten setzen verstärkt auf Billigware und sei es der letzte Schrott aus Fernost, der – Stichwort Spielzeug aus China – sogar die Gesundheit gefährdet.

— Ist seriöse Beratung und Qualität gefragt?

Eine Gesellschaft, die nicht mehr bereit ist, auf seriöse Beratung und auf Qualität zu setzen, braucht auch nicht mehr gehobene Kaufhäuser vom Zuschnitt der früheren Horten-Gruppe, die ja, wie Hertie auch, der Vergangenheit angehört. Die Politik hat völlig falsche Einkaufsstrukturen unter dem Deckmäntelchen Wettbewerb zugelassen. Wer etwa kann sich noch daran erinnern, dass es das Brot nur beim Bäcker und die Wurst halt nur beim Metzger

gab? Lange, lange ist es her ... Heute sind doch Supermärkte, die eigentlich große Lebensmittelversorger sein wollen, längst Allerweltsketten, die auch den Kaufhäusern die Basis entziehen. Was ist in den Lebensmittel-Supermärkten alles zu erwerben? Kochtöpfe, Klimageräte, Hemden, Blusen, Bettwäsche, Schuhe, Digital-Kameras, Sportgeräte und – Aldi-Anzeige vom 15. Juni 2009 – Großgeräte wie Kühlschränke. All diese Waren sind den Kaufhäusern weggebrochen. Nur noch eine kleine Verbraucher-Minderheit setzt bei der Unterhaltungselektronik auf das gute alte Fachgeschäft. Allerdings kann auch nur noch eine kaufkräftige Elite etwa anspruchsvolle Produkte, wie Metzger-Fernsehgeräte, beim Fachhandel kaufen. Ansonsten ist man entweder „nicht blond“ oder „geil“ und deckt den Bedarf der Informatik inkl. PCs eben bei Saturn oder beim Media-Markt. Man muss dies nicht in Bitternis erwähnen, aber man darf sich dann eben auch nicht wundern, wenn diese Potenziale dem Kaufhaus fehlen. Und die Liste geht ja weiter. Im Drogeriemarkt gibt es Kaffee und aus Opas guter Tankstelle für Benzin ist längst ein Gemischtwarenladen für Backwaren, Getränke, Lebensmittel, Zeitschriften und Geschenke geworden. Und schließlich setzt das Internet vor allem auch den Warenhäusern zu. Viele Bücher werden über das Internet gekauft. Früher war die Zukunft auch viel besser, sagte Karl Valentin und „früher“ gab es diese

elektronischen Entwicklungen nicht.

— Einmal so – dann wieder so

Natürlich haben auch die Kaufhaus-Manager selbst viel zum Untergang der Institution Waren- oder Kaufhaus beigetragen. Neue Anteilseigner haben nur noch sehr eingeschränkt eine ethische Sicht. Im Vordergrund steht nicht mehr so sehr die soziale Verantwortung. Der kurzfristige Erfolg, den die „Shareholder“, oft institutionelle Anleger, vorgeben, zwingt die Manager zum permanenten Strategiewechsel. „Rin in de Kartoffeln, rut ut de Kartoffeln“ – dies sind leider die Verhaltensnormen vieler Manager in den Warenhaus-Konzernen geworden. Alle denkbaren Szenarien wurden probiert: Shop in Shop, Auslagerungen, Konzentrationsprozesse, Kooperationen, hochwertige Segmentierung, einfache Segmentierung, Listungen bestimmter Waren usw. usw. Arcandor wurde zuletzt von einem branchenfremden Manager geführt: Karl-Gerhard Eick, eigentlich Lehrling im harten Geschäft der Kaufhäuser. Eick war u. a. Finanzvorstand bei der Telekom und somit ein Neuling im Einzelhandel, wie das Manager Magazin schrieb. Ein Manager ohne Warenkunde – dies konnte nicht gut gehen. Auch darin lagen Fehler: Man beauftragte anonyme und branchenfremde Manager, die keinen Bezug zur Kultur des Einzelhandels hatten. Bereits Eicks Vorgänger Thomas Middelhoff war als Kaufhaus-Manager ein Bran-

chenfremder und wurde schließlich entzaubert. Freilich waren die Ernennungen der Herren zum Konzernchef Fehler der Eigner. Ein Gustav Schickedanz und eine Grete Schickedanz waren Unternehmer bzw. Unternehmerin im sehr wörtlichen Sinne. Sie waren sich nicht zu fein, auch noch Waren persönlich in Augenschein zu nehmen und auf Qualität zu beurteilen. Aber dies muss man auch können. Das Drama beim Mutterkonzern Arcandor begann auch damit, dass man Manager beauftragte, denen die Befähigung zum Führen eines Warenkonzerns vom Zuschnitt Karstadt fehlte. Eick mag ein guter Finanzfachmann sein und Middelhoff dürfte bei Bertelsmann Erfahrungen im Mediengeschäft erworben haben. Aber dies genügt nicht, um einen so breit aufgefächerten Konzern wie Arcandor zu führen. So kamen bei Arcandor gleich vier Ursachen für die Probleme zusammen:

1. strukturelle Änderungen im Einkaufsverhalten der Konsumenten,
2. falsche kommunalpolitische Weichenstellungen mit einer zu starken Betonung der „grünen Wiese“ für SB Märkte,
3. die erwähnten Managementfehler mit einer fehlenden langfristigen Perspektive für die Zukunft und schließlich
4. Fehler der Eigner in der Auswahl der Manager.

Es kam im Falle Arcandor seit Jahren leider so viel Negatives zusammen.