



## Profitieren Sie acht Wochen von diesen Abo-Vorteilen!

- Alle 14 Tage alles Wichtige im **kressreport**
- Unbegrenzter Zugang zu **kress.de**
- Tagesaktuell **kressexpress**
- Zugang zum elektronischen **kress-Archiv**
- Branchenjahrbuch „**kressköpfe**“
- Sonderausgaben „**kressthema**“

Bestellen Sie per Fax an: 06123 / 923 82 24

**Ja**, ich möchte 4 Ausgaben kress **kostenlos** testen.

Nur dann, wenn ich mich 14 Tage nach Erhalt der letzten Gratis-Ausgabe nicht bei Ihnen melde, möchte ich kress regelmäßig im Abonnement zum Jahresbezugspreis von 399,- Euro inkl. MwSt. und Versand beziehen. Fragen Sie uns auch nach unseren Studentenabonnements!

**Ja**, ich bin damit einverstanden, dass kress und der dazugehörige Verlag Haymarket Media GmbH mich künftig per Telefon\*, Fax\*, Post\* oder Email\* über interessante Angebote informieren. Ich habe zur Kenntnis genommen, dass ich diese Vereinbarung jederzeit widerrufen kann. (\* ggf. streichen.)

Firma \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Name, Vorname \_\_\_\_\_ Telefon (für evtl. Rückfragen) \_\_\_\_\_ E-Mail \_\_\_\_\_

Straße, Hausnummer \_\_\_\_\_ Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

kress erscheint im Verlag Haymarket Media GmbH, Weidestraße 122a, D-22083 Hamburg, Geschäftsführer: Dr. Nicolas Bogs, HRB 73457, Amtsgericht Hamburg

KR0809PR

# Zerplatzte Seifenblasen

Karstadt, Woolworth, Hertie – über der Landschaft der großen Warenhausketten kreist der Pleitegeier, und das in Dauerschleifen. Hat sich das im 19. Jahrhundert entwickelte Geschäftsmodell überholt? Steht das große Sterben bevor? **Von Martin Bell**

Ein Raum von schlichter Eleganz, lichtdurchflutet, offen. Die Kleider hängen nicht an militärisch angeordneten Ständern, sondern an Sonderanfertigungen in Schlangenlinien. Dazwischen schlanke Glas türme mit Accessoires und Sitzecken. An den Wänden Poster des Models Eva Padberg. Videotafeln zeigen die Sortimente auf anderen Etagen. Die Karstadt-Filiale der Zukunft, vorgestellt in einem Showroom der Essener Zentrale. Bezeichnenderweise dort, wo sich die Warenhauskette heute befindet – im Keller.

Im Februar 2008 antwortete der wenig später geschasste Geschäftsführer Peter Wolf auf die Frage, wie viele Zentimeter Karstadt vom Abgrund trennen: „Welcher Abgrund?“ Vor acht Wochen meldete die Muttergesellschaft Arcandor Zahlungsunfähigkeit an, am 1. September wird das Insolvenzverfahren eröffnet. Die hochfliegenden Pläne von gestern – Makulatur. Es geht ums Überleben. Kein Einzelfall. Woolworth, seit 1927 in Deutschland vertreten, war dem Konkurrenten voraus und stellte im April Insolvenzantrag. Hertie, in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gegründet, hat das schon hinter sich. Bis Ende Juli fand in der auf zuletzt 54 Häuser geschrumpften Kette der Komplettverkauf statt, begleitet von einer bundesweiten Werbekampagne. Trostlose Abschiedsvorstellung einer Traditionsmarke und das Aus für 2.800 Mitarbeiter. Eine Branche vor dem Kollaps?

„Nein“, sagt Handlungsexpertin Claudia Endl, Geschäftsführerin der Dölle Managementberatung in Bad Homburg. „Warenhäuser sind in ihrer Versorgungsfunktion und als Anlaufpunkt für unterschiedliche Zielgruppen in ihrem veränderten Konsumverhalten notwendig und zukunftsfähig.“ Erfolgreiche Beispiele wie Galeria Kaufhof belegten das. „Dort findet sich eine Mischung aus Einkaufserlebnis, begehrten Markenprodukten und interes-

santen Eigenmarken, die offenkundig anziehend wirkt.“ Diese Entwicklung haben Karstadt & Co. verschlafen. Siehe Hertie, in den Augen mancher Beobachter das erste Opfer der Karstadt-Krise. Die Arcandor-Tochter, die in den 90ern Hertie übernommen und in Karstadt Kompakt umbenannt hatte, stieß 2005 alle Standorte mit Flächen unter 8.000 Quadratmetern ab (außer dem Stammhaus in Wismar, mit dem Rudolph Karstadt 1881 das Unternehmen aus der Taufe gehoben hatte), um eine offenbar bereits damals drohende Insolvenz abzuwenden. Der britische Investor Dawnay Day, laut Insolvenzverwalter Biner Bähr Vertreter jener Fraktion, die seit Müntefering als Heuschreckenschwarm verschrien ist, griff zu. Die Private-Equity-Gesellschaft trennte Immobilienbesitz vom Handelsgeschäft und trieb die Neuerwerbung mit einer Kombination aus Profitgier und Dilettantismus in den Ruin. Statt der marktüblichen fünf Prozent des Umsatzes hatten die Filialen, die nun wieder unter Hertie firmierten, dem Vernehmen nach bis zu 25 Prozent als Miete nach London zu überweisen – in einem Segment, das einen Gewinn vor Steuern und Zinsen von zwei bis drei Prozent verzeichnet. Das Sortiment stellte der Eigentümer von der Insel auf hier unbekannte Marken aus seiner Heimat um, Investitionen blieben aus. Kein Wunder, dass sich in kaum drei Jahren ▶



„Hertie sagt Buy-buy“: die bundesweite Anzeigen- und Radiokampagne



Einkaufserlebnis, Markenprodukte und Eigenmarken: Die Mischung kommt an

► neun Geschäftsführer verschlissen. „Dawnay Day hatte nicht einmal im Ansatz eine Vorstellung, wie eine Kaufhauskette in Deutschland zu führen ist“, kritisiert Wolfgang Weber-Thedy, Geschäftsführer der gleichnamigen Unternehmensberatung aus Zürich und Herties Endzeit-Sprecher. Eine solche Konstellation verurteilt jede Anstrengung der Verbraucheransprache zum Scheitern. Kaum geschickter stellte sich die Insolvenzkommunikation kurz vor der Beerdigung an. Als Anzeigenmotive mit Rabatten von bis zu 70 Prozent das „Große Finale“ einläuteten („Schnell Angebote sichern!“), pries die Website noch: „Zum Glück gibt’s Hertie.“ Dem Slogan haftete im Räumungsverkauf ein zynischer Unterton an: Zum Glück gibt’s sterbende Kaufhäuser – der ideale Weidegrund für Schnäppchenjäger.

Ein Sonderfall? Nicht wirklich. Woolworth Deutschland ging 2007 zum gut Teil in die Hände der britischen Investmentgesellschaft Argyll Partners über. Auch hier vollzogen die neuen Eigentümer wie bei Hertie eine Trennung des operativen Geschäfts vom Immobilienbesitz – mit dem Unterschied, dass

Filialen überwiegend „marktgängige Mieten“ zahlen, so Pietro Nuvoloni, Geschäftsführer der Kölner Agentur dictum law communications und Sprecher des Insolvenzverwalters Ottmar Hermann. Dessen Ziel ist, rund die Hälfte der hiesigen 310 Woolworth-Häuser zu erhalten. „In unserer Kommunikation versuchen wir daher, ein deutliches Signal zu setzen“, erklärt Nuvoloni. „Nämlich: Dass die Insolvenz nicht Woolworths Ende bedeutet, sondern dass wir durch eine Restrukturierung Chancen sehen, das Geschäft auf ein gesundes Fundament zu stellen und fortzuführen.“ Der Kontakt zu Medien folgt der Losung: mehr Transparenz. „Die Öffnung nach außen besaß früher oft keinen hohen Stellenwert“, berichtet Nuvoloni. „PR handhabte man eher restriktiv. Dreharbeiten in Filialen oder der Zentrale wurden nur selten genehmigt.“ Das hat sich geändert. Damit Berichterstattung nicht zum verfrühten Abgesang auf die Warenhauskette verkommt, ist dictum law bestrebt, über Details des Insolvenzrechts zu unterrichten, über die Möglichkeit etwa, Miet- und Arbeitnehmerverträge einseitig und ohne Einhaltung vereinbarter oder gesetzlich üblicher Fristen zu kündigen. „Derlei vermitteln wir weniger über Pressemitteilungen als über vertrauliche Hintergrundgespräche.“ Einzige Einschränkung: „Wortmeldungen potenzieller Investoren wie Rossmann oder kik kommentieren wir nicht.“ Um laufende Verhandlungen über Woolworths Zukunft nicht zu gefährden.

#### Wildes Durcheinander der Botschaften

Aktive Pressearbeit als Grundlage für einen Neustart. Mit Blick auf Karstadt eine diffizile Angelegenheit. Zu häufig entpuppten sich in den vergangenen Jahren Ankündigungen des Konzerns als Seifenblasen. Wenig später redeten Spitzenmanager und Sprecher die Lage schön, kritische Fragen prallten ab. „Allerlei Versprechungen, eingetroffen ist so gut wie nix“, ist aus Branchenkreisen zu hören. „Das hat ein grundlegendes Misstrauen gegenüber jeglichen Mitteilungen aus den Arcandor-Etagen erzeugt. Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht.“ Eine Hypothek, die auch auf Karstadts 2008 ausgewechseltem Führungsteam lastete. Und die Akteure offensichtlich zu Fehleinschätzungen verleitete. Als der Mutterkonzern Arcandor im Juni eine Staatsbürgerschaft für einen Kredit in Höhe von 437 Millionen Euro beantragte, um das nächste halbe Jahr zu überstehen, erschien das im Windschatten der Hilfen für Banken

und Automobilbranche und angesichts der globalen Wirtschaftskrise wohl als kommunikativ leicht vermittelbares Anliegen, zumal 50.000 Arbeitsplätze auf dem Spiel standen. „Ein durchsichtiges Manöver, das die Finanzkrise nutzte, um von Managementfehlern abzulenken“, so Claudia Endl. „Enttäuschend.“ Zudem hatten die Essener mit der vehementen Reaktion der Konkurrenz, die eine Wettbewerbsverzerrung fürchtete, anscheinend nicht gerechnet. Metro (Galeria Kaufhof) und Otto Group (SportScheck) bekundeten ihr Interesse an Teilen der Kaufhauskette und unterließen mit ihren Vorschlägen für eine privatwirtschaftliche Lösung Arcandors Vorhaben. Was folgte, war ein wildes Durcheinander von Botschaften: erst anberaumte Gespräche über die Gründung einer Warenhaus AG, dann Verschiebung, Schuldzuweisungen. „In der Hitze des Gefechts ging da auf Seiten von Karstadt einiges schief“, urteilt ein Insider.

Heute, im Vorfeld des Insolvenzverfahrens, sind den Essenern in Sachen Kommunikation die Hände weitestgehend gebunden. Bei Anfragen verweist das

Hauptquartier auf Thomas Schulz, geschäftsführender Gesellschafter der Kölner Agentur rw konzept und Sprecher des vorläufigen Insolvenzverwalters Klaus Hubert Görg. Schulz stellt mit Blick auf Karstadts bisherige PR klar: „Zu ebenso sachlicher wie offener Kommunikation gehört auch, dass Dinge nicht beschönigt werden.“ Sein Augenmerk liegt derzeit auf der Unterrichtung der Mitarbeiter und Lieferanten. Schriftlich informierte seine Agentur mehr als 24.000 Dienstleister und Zulieferer über die aktuelle Lage. Erst wenn mit denen „die grundsätzlichen und wesentlichen Gespräche und Regelungen getroffen wurden“, so Schulz, könne „Produkt-PR redlicherweise wieder aufgenommen werden“.

Kaufhausketten – ein Auslaufmodell? „Warenhausketten stehen vor der Aufgabe, sich neu zu erfinden, auf veränderte Verbrauchergewohnheiten ebenso einzugehen wie auf das gewandelte Marktumfeld mit Mitspielern à la H&M und Toys R Us, die Sortimentsteile der Kaufhäuser bedienen“, resümiert Handelsexpertin Endl. Gelingt das, bleibt es laut Endl aus, das große Sterben der Warenhausketten. ■

„Warenhäuser sind in ihrer Versorgungsfunktion und als Anlaufpunkt notwendig und zukunftsfähig.“



Claudia Endl, Geschäftsführerin Dölle Managementberatung

## PMG · Presse-Monitor®

Besuchen Sie uns vom 10.–11. September auf dem Kommunikationskongress in Berlin und erfahren Sie dort alles über unsere individuellen Medienanalysen.

## Die elektronische Medienanalyse: Medien-Monitoring mit Tiefgang

► Es gibt Dinge, die Sie wissen müssen: War die Berichterstattung über uns positiv oder negativ? Oder welche Wirkung hatte die Pressemitteilung? Die PMG bietet Ihnen mit der elektronischen Medienanalyse die Möglichkeit, Ihre Pressearbeit sehr präzise auszurichten. Dazu gehören auch Bestandsaufnahmen der Medienpräsenz, Langzeitstudien, Mitbewerberbenchmarks, Akteurs- und Issuesanalysen.

Infos unter [www.presse-monitor.de](http://www.presse-monitor.de)