

GALERIA KARSTADT KAUFHOF – Muster erkennen für den Turnaround

Ein Gastbeitrag von DR. ANJA HENKE.

Und wieder eine Insolvenz. Über die Gründe dieser Pleiteserie wird viel geschrieben. Sicherlich haben hohe Mieten damit zu tun, die Lock-Downs in der Corona-Zeit, der Wandel hin zu Online. Manche sagen, dass die Zeit des Kaufhauses einfach vorbei ist.

Doch stimmt das – oder gibt es andere Gründe? Lassen Sie hier tiefer hinschauen und Muster beleuchten, um ein wenig unter die Oberfläche des Sichtbaren zu tauchen.

Diese Betrachtung hat alle Einschränkungen des externen Blicks und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder „Richtigkeit“. Sie ist jedoch geeignet, Galeria Karstadt Kaufhof Impulse für den Turnaround zu liefern, ebenso anderen Unternehmen in der Krise hilfreich zu sein.

EINE KURZE GESCHICHTE

Vom Pionier zur Resterampe

Vom einstigen Pionier des Warenhauskonzepts, das Rudolph Karstadt am 14. Mai 1881 in Wismar begründet hat, ist mit Galeria Karstadt Kaufhof wenig übriggeblieben. Seit 2002 ist das Unternehmen in der Dauerkrise und folgt dem stoisch gleichen Kurs: Insolvenzen, Filialschließungen, Abbauprogramme, Eigentümerwechsel. Genutzt hat es wenig. Anfang 2024 wurde die aktuelle Insolvenz beantragt.

Führungs- und Eigentümerwechsel

Die Führung wechselte seit 2009/2010 fast so häufig wie das Sortiment: Von Andrew Jennings, eingesetzt vom damaligen Eigentümer Nicolas Berggruen, über Eva-Lotta Sjöstedt und Kai-Uwe Weitz bis zu Stefan Fanderl. Letzterer führte das Unternehmen von 2014 bis 2020, in der Zeit der Übernahme durch René Benko mit der Signa Holding (2014 für einen Euro) und der Fusion mit Galeria Kaufhof 2018. Im Juni 2020 übernimmt Miguel Müllenbach die Leitung, um Juni 2023 Oliver van den Bossche.

Die Insolvenz im März 2020 erfolgte mit einem Schutzschirmverfahren. Im Januar 2021 erhält der Konzern staatliche Unterstützung in Höhe von rund 460 Mio. Euro, später noch einmal 220 Mio. Euro. Im Oktober 2022 kommt die nächste Insolvenz. Gläubiger und Staat müssen Millionen abschreiben.

Im Oktober 2023 gerät die Signa Holding ins Straucheln. Im Januar 2024 folgt die nächste Insolvenz. Der aktuelle sieht dies als Befreiungsschlag. Im Unternehmen sind noch 15.000 Mitarbeiter und rund 92 Warenhäuser verblieben.

WO LIEGEN DIE EIGENTLICHEN GRÜNDE?

Wir wissen, dass Wachstum zu einem Großteil von Menschen gemacht wird, konkret zu 42% von Personen, zu 30% von den Kompetenzen der Personen und zu 28% von den Systemen und Spezifika des Geschäfts (Quelle: Zum Wachstum führen, Roland Berger 2004). Lassen Sie uns daher genauer hinschauen und Muster betrachten.

Verantwortungsabgabe an das Umfeld

Schaut man sich das Scheitern von Galeria Karstadt Kaufhof an, so ist eines klar: Die Gründe wurden und werden externen Faktoren zugeschrieben, seien es schlechte Witterung, fehlgeschlagene Imagekampag-



Baustelle Carch-Haus in Düsseldorf
Archivfoto: Detlef Fleischer

nen, nicht gelungene Positionierungen im Premiumbereich, ... Doch im Kern ist dies nichts anderes als die Abgabe der Verantwortung an das Umfeld.

So ist es logisch, Unterstützung von Vater Staat zu fordern oder auf einen Investor zu hoffen. Wenn das Problem extern liegt, liegt die Lösung auch dort, so die Logik. Beide Hoffnungen gingen für den Konzern in Erfüllung. Doch zu vollen Büchern haben diese nicht geführt.

Daher ist es naheliegend, die eigentlichen Ursachen bei den Strategien und der Art der Sanierung zu sehen. Dies liegt in den Händen der jeweiligen Unternehmensführung bzw. eingesetzten Verwalter. Wurde dieser Aspekt von der jeweiligen Führungsmannschaft reflektiert? Wir wissen es nicht. Was wir wissen, ist, dass der Kurs der Restrukturierung fortgeführt wurde.

Nichtbeachten der Krisenphasen

Krisen kommen nicht plötzlich, sondern mit Ansage. Sie entwickeln sich in vorhersehbaren Krisenphasen (Quelle: Hauschildt et.al.). Auch dies ist ein Muster, welches für die Steuerung von Unternehmen geeignet ist.

Krisen starten mit Konflikten in den Leitungsgremien (Stakeholder-Krise), gehen über in die Strategiekrisis gefolgt von der Ertrags- und Liquiditätskrise. Die Insol-



Insolvenzverwalter Stefan Denkhäus will Galeria Karstadt Kaufhof aus der Intensivstation holen. Archivfoto: Steffan Sturm



Dr. Anka Henke
Foto: Carpe Viam GmbH

venz schließt sich schnell an. Jede Phase zeigt sich in den Zahlen, Dynamiken der Führungsgremien wie auch der Belegschaft. Je weiter die Krise voranschreitet, desto geringer ist der Handlungsspielraum.

Wie wurden die Krisenphasen in Galeria Karstadt Kaufhof wahrgenommen? Bei deren Beachtung hätte die passende Intervention frühzeitig gewählt werden können. Offenbar fand dies nicht statt, sonst wäre der Konzern in einer anderen Situation. Dieser Punkt ist wichtig, denn viele Entscheider warten viel zu lange, bis sie Veränderungen einleiten.

Reflex Restrukturierung

Wenn die Zahlen schlechter werden, folgt die Restrukturierung wie ein Reflex. Die Logik ist: Wenn die Umsätze sinken, müssen die Kosten runter. Das ist heute gebräuchlich im Management und wird von Berater-Heerscharen unterstützt. Dabei wissen wir, dass Restrukturierung nur in rund einem Drittel der Fälle die Profitabilität erhöht; in einem weiteren Drittel der Fälle bleibt sie gleich und im restlichen Drittel sinkt sie sogar (Quelle: Studien und Bücher von Wayne Cascio et.al.).

Die Performance von Galeria Karstadt Kaufhof sinkt seit langem. Das Unternehmen blutet von Restrukturierung zu Restrukturierung aus. Wissen und Werte gehen verloren.

Andere Strategien wurden angepackt, denn es gibt ein neues Logo, Flagship-Filialen, Sortimentsanpassungen, Doch offensichtlich reichten diese nicht weit genug.

WIE KANN SO ETWAS PASSIEREN?

Der Blick auf diese Muster wirft Fragen auf. Wie kann es sein, dass vorhandenes, breit zugängliches Wissen so wenig genutzt wird? Hier sind einige Hypothesen.

- **Wenig Reflexion.** In der Hektik der Krise wird nicht evaluiert, welche Maßnahmen funktionieren und welche nicht. Das kann eine Mindset-Frage sein. „Wer reflektiert, ist schwach.“ „Ich weiß, wie es geht.“ „Andere machen es auch so.“ ...
- **Technokratische Manager-Ausbildung.** Die meisten Manager sind in Zahlen und Technik bestens ausgebildet, analytisch klug und logisch denkend. Damit haben sie „nur“ die Ebene der Effekte im Blick. Doch wie kommt es, dass die Zahlen sind, wie sie sind?
- **Reparaturmentalität.** Das Unternehmen ist eine Maschine, bei der defekte Teile ausgebessert werden.

EXIS | TENZ

Unsere nächste Ausgabe erscheint zum Insolvenzrechtstag im März 2024.

Diese Betrachtung ist heute Standard. Daher führen Eingriffe zu ungewollten Nebenwirkungen.

- **Unpassende Strategien.** Strategien basieren häufig auf Erfahrungen der Führungsriege oder Wünschen der Eigentümer bzw. Kontrollgremien. Doch passen diese zum Unternehmen?
- **Bewahrer unter sich.** Viele Menschen wollen nur zu gerne das Bestehende wahren. Gerade in Deutschland ist dies verbreitet, was auch vor den Top Management Etagen nicht halt macht.

Sicherlich lassen sich weitere Hypothesen formulieren, etwa die Frage der Incentives oder des zeitlichen Horizons bei Strategie und Planung.



INSO PROJECTS

Your Success is our Passion!

INSOLVENZ-DATENSICHERUNG

Mit voller Kostenkontrolle

Wir sichern alles! Von einzelnen Dateien bis hin zu kompletten IT-Systemen mit Anwendungen und Datenbanken.

- Gerichtsfest sichern.
- Erfolgreich wiederherstellen.
- Sicher aufbewahren.



www.inso-projects.de

Das KaDeWe – das bekannteste Kaufhaus Deutschlands und Namensgeber einer ganzen Luxuswarenhausgruppe. Nun will sich „The KaDeWe Group“ in einem Insolvenzverfahren neu aufstellen.
Foto: iStock/drserg



WIE GELINGEN STRATEGIEN FÜR WACHSTUM?

Alternative strategische Optionen für Galeria Karstadt Kaufhof – und andere Unternehmen – ergeben sich logisch aus dem Gesagten.

Die Reflexion bildet die Grundlage. Durch Reflexion eröffnen Manager sich den Raum zwischen Reiz und Reaktion – zwischen Situation und Handlung. In diesem Raum wachsen neue Lösungen.

Verantwortung ist ein gutes Feld für die Reflexion, denn sonst bleibt nur die Ohnmacht. Diese Fragen helfen dabei: Was habe ich mit dem Ergebnis zu tun? Was kann ich tun, um das Ergebnis zu verbessern?

Das Einbinden der Mitarbeiter ist ebenfalls hilfreich und unterstützt die Reflexion. Denn die Belegschaft weiß genau, wo Stärken und Probleme liegen. Wer wirklich fragt und zuhört, wird Denkanstöße bekommen. Zudem lassen sich so vorhandene Potenziale für Umsatz und Profit realisieren, was Druck aus der Sanierung nimmt. Vertrauen kann gedeihen.

Bei der Strategieentwicklung lohnt der Blick auf Stärken und Einzigartigkeit statt auf Defizite. Dieser Standpunktwechsel erlaubt fast automatisch Strategien, die zu Wachstum führen.

Alles sollte von Erneuerung getragen werden. Denn das Geschäftsmodell „Kaufhaus“ ist in die Jahre gekommen.

men. Galeria Karstadt Kaufhof als großem Spieler stände es gut zu Gesicht, die „Idee Kaufhaus“ in die Zukunft denken. Das ist der Weg, um das Unternehmen neu zu erfinden – und eine der nobelsten Aufgaben des Top Managements.

Zu guter Letzt: Wachstum ist ein turbulenter Prozess. Nicht alles wird direkt gelingen. Daher gehören Lernen und Kurskorrekturen dazu, um Momentum zu erhalten. Auch der Aufbau von nicht-technischen Kompetenzen ist erforderlich. Hier schließt sich der Kreis zur Reflexion.

AUSBLICK

In jeder Krise liegen Chancen. Wege zu nachhaltig profitablen Wachstum sind immer vorhanden. Damit sind Restrukturierungen nicht alternativlos. Im Gegenteil, durch die Ausrichtung auf Wachstum lassen sich sogar Win-Win-Situationen schaffen, so dass alle profitieren.

Ein Umdenken im Top Management ist die notwendige Basis. Das gilt nicht nur für Galeria Karstadt Kaufhof, sondern generell, um Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten. Daraus entstehen die dringend notwendigen Zukunftsperspektiven für unseren Standort. Denn der Wandel dieser Zeit muss aus der Wirtschaft angetrieben werden.

Unsere Gastautorin Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH (Düsseldorf).

UNTER KONTROLLE

MIT EINEM STARKEN TEAM,
ERFAHRUNG UND SACHVERSTAND
SIND WIR STETS HERR DER LAGE.



Die Datenbank mit über
100.000 Adressen weltweit

85.000
Besucher/Monat

10 Mio.
Registrierte Gebote/Jahr

1.000
Objekte online/Tag

www.ivg.auction

IVG

Industrie-Verwertungs-Gesellschaft

Bewertungen und Auktionen durch öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige und öffentlich bestellte und vereidigte Versteigerer