

welch dünnem Eis die „Sanierung“ von Karstadt bislang steht. Im Geschäftsjahr 2016/2017, dem dritten seit der Übernahme durch Signa, verzeichnete der Warenhaus-Filialist den ersten Gewinn seit zwölf Jahren.

#### Mickrige Umsatzrendite?

Während die *Süddeutsche Zeitung* im März 2018 von einem Überschuss in Höhe eines „niedrigen einstelligen Millionenbetrages“ sprach, berichtete das *Handelsblatt*, Fanderl habe diesen Gewinn mit 1,4 Mio. € (!) beziffert. Und das bei 2.190 Mio. Jahresumsatz 2017. Angesichts des bilanztechnischen Spielraums, den ein tüchtiger Buchhalter ausschöpfen könnte, ist diese Umsatzrendite in Höhe von 0,64 Promille ein äußerst zartes Indiz für einen langfristigen Turnaround. Allenfalls ein

© AP/AFP/dpa/Martin Geilen



”

*René Benko, der Jeff Bezos Europas? Zuzutrauen wäre es ihm!*

**Roland Berger**  
Consultant-Urgestein

“

erster Sanierungsschritt, aber nicht mehr.

Vor allem der Umstand, dass Benkos Signa-Imperium zwei Geschäftsbereiche, nämlich Immobilien und Retail, umfasst, ermöglicht dem Management nahezu unbegrenzte Möglichkeiten der Gewinnverschiebung. Handelsunternehmen und (Handels-)Immobilienfirma unter einem Konzerndach, diese Konstellation findet sich nicht nur bei Signa, sondern auch bei Metro, Otto/ECE, Spar AG/SES und

HBC, dem neuen Partner, der Kaufhof von der Metro kaufte und jetzt in das Joint Venture mit Karstadt einbrachte.

Als Verantwortlicher für das operative Geschäft von Karstadt und Kaufhof steht Fanderl jetzt vor einer extrem herausfordernden Aufgabe. Zurzeit droht ein Arbeitskonflikt mit dem Kaufhof-Betriebsrat und der Gewerkschaft Verdi, die sich dafür stark machen, dass die Kaufhof-Zentrale in Köln weiterbesteht und nicht von der Karstadt-Zentrale in Essen „geschluckt“ wird.

Fanderls Sanierungsplan sieht vor, dass durch den Zusammenschluss 1.000 Vollzeitstellen in den beiden Zentralen abgebaut werden. Auch wenn der Verwaltungs-Standort Köln bestehen bleibt und im Rahmen des Joint Venture in ein Kompetenzzentrum für Digitalisierung und E-Commerce sowie zum Headquarter des Lebensmittel- und Gastronomiegeschäfts umgewandelt wird: Massiver Personalabbau und, damit verbunden, harte Bandagen in der Auseinandersetzung mit der Arbeitnehmervertretung sind angesagt.

#### Gesund schrumpfen, geht das?

Nächste Großbaustelle ist die Schließung von Filialen, insbesondere in jenen Städten, wo Karstadt- und Kaufhof-Häuser einander in die Quere kommen. Jörg Funder, Professor für Unternehmensführung im Handel an der Universität Worms, ver-

#### Kaufhäuser mit Perspektive?

Karstadt und Kaufhof bringen es zusammen auf 177 Kaufhäuser – langfristig Überlebenschancen haben laut dem deutschen *Handelsblatt* aber nur rund die Hälfte von ihnen.

tritt laut *Handelsblatt* die Ansicht, dass höchstens die Hälfte der insgesamt 177 Häuser von Karstadt und Kaufhof langfristige Überlebenschancen hat.

Das wirft die Frage auf: Er gibt der von massivem Standorte-Kahlschlag begleitete Zusammenschluss zweier maroder Warenhaus-Dinos schon ein starkes, zukunftsicheres Format? Und goutiert die warenhaustreue Kundschaft die Ablöse des Wettbewerbs durch ein Monopol? Handelsexperten sind sich einig: Die Synergien der Fusion liegen in den Kosteneinsparungen durch Beseitigung von Dubletten.

Aber zugleich schrumpfen infolge dieser Rosskur die Umsätze und damit die Deckungsbeiträge zur Finanzierung von Investitionen. Und die Erlöse von Signa Immobilien aus Gebäudemieten. Wenn es Fanderl nicht gelingt, die Kundenfrequenz und die Kassenbons von Karstadt/Kaufhof an den weitergeführten Standorten massiv zu steigern, indem er den Häusern ein völlig neues, zeitgemäßes Angebotsprofil gibt, ist der Sanierungserfolg infrage gestellt.

Das Zauberwort zur Lösung dieses Problems heißt Digitalisierung. Aber der globalen IT-Revolution wohnt, speziell was den urbanen Einzelhandel betrifft, eine fatale Sprengkraft inne. Aktuell zieht der Online-Handel in zahlreichen Warengruppen

2,1  
Mrd. €

#### Umsatzriesen

Karstadt bringt es (ohne Karstadt Sports) auf 2,1 Mrd. € Nettoumsatz mit 82 Standorten. Das einzelne Kaufhaus steht für 25,6 Mio. € im Erlös, wofür 12.600 Mitarbeiter ihren Job machen.