



**Thomas Middelhoff, 52:**  
„Der Betriebsrat von  
KarstadtQuelle ist plötzlich  
sehr nachdenklich geworden.“

# „Ist Karstadt ein Auslaufmodell, Herr Middelhoff?“

KarstadtQuelle-Chef Thomas Middelhoff über den Heilungsprozeß eines kranken Unternehmens, Zerschlagungsgerüchte und unzufriedene Kunden.

Thomas Middelhoff ist Vorstandsvorsitzender der KarstadtQuelle AG. Das Essener Unternehmen beschäftigt rund 90 000 Mitarbeiter – fast alle in Deutschland. Das Geschäftsportfolio umfaßt im wesentlichen die Karstadt-Warenhäuser, die Versandhändler Quelle und Neckermann, eine 50-Prozent-Beteiligung am Reiseunternehmen Thomas Cook sowie die Immobilienbewirtschaftung. Der Konzern erwirtschaftete 2005 rund 16 Milliarden Euro Umsatz. Den Nettoverlust schätzen Analysten auf mehr als 300 Millionen Euro.

**€uro:** Herr Middelhoff, KarstadtQuelle laboriert an der schwersten Krise der 125jährigen Firmengeschichte. Im Jahr 2004, damals waren Sie noch Aufsichtsrats-Chef, warnten Sie: „Die Lage ist ernst. Es geht ums Überleben.“ Was diagnostizieren Sie heute?

**Thomas Middelhoff:** Es gibt noch viel zu tun, aber unsere Maßnahmen beginnen zu wirken. Der Patient kommt auf die Beine. Die Finanzlage ist stabil, und wir spüren eine Geschäftsbelebung, vor allem im Warenhausbereich. Hier haben wir von Oktober bis Dezember 2005 – das vierte Quartal ist das wichtigste im Einzelhandel – einen Umsatzzuwachs im Vergleich zum Vorjahreszeitraum erzielt. Zum ersten Mal seit zehn Jahren! Trotz des stagnierenden Marktes, trotz der lange negativen Schlagzeilen. Vier von fünf Bereichen sind im oder über Plan. Und wir sind sicher, daß auch der Versandhandel, den wir entschlossen sanieren, bald wieder rentabel sein wird. Für 2007 möchten wir wieder eine Dividende ausschütten.

**€uro:** Als Sie im Mai 2005 den Vorstands-

vorsitz übernahmen, bemängelten Kritiker, es fehle Ihnen an Branchen- und Sanierungserfahrung.

**Middelhoff:** Ich wundere mich, wie sich manche Leute Urteile bilden. Vor allem jene, die mich gar nicht kennen. Natürlich gab es auch während meiner Jahre bei Bertelsmann Bereiche, die saniert werden mußten. Und der Vertrieb von Medienprodukten läuft ja auch über den stationären Einzelhandel, das Versandgeschäft und das Internet. Mir ist die Branche also durchaus vertraut. Wenn man eine Firma aus dem Sumpf ziehen will, sind aber auch andere Eigenschaften unverzichtbar: Führungs- und Nervenstärke, Teamfähigkeit und Konzentration auf die Kernprobleme. Als ich antrat, habe ich nicht erst 100 Tage Schonzeit beansprucht. Im Gegenteil: Wir haben sofort ein 100-Tage-Programm gestartet, haben Desinvestitionen abgearbeitet und die Finanzen stabilisiert. 2006 werden wir das hohe Tempo beibehalten. Nur so können wir die Konzernsanierung wie geplant Ende 2007 abschließen.

**€uro:** Warum lief das Weihnachtsgeschäft 2005 bei Karstadt besser?

**Middelhoff:** Weil wir uns wieder auf alte Tugenden besonnen haben: Kundenorientierung, Servicementalität und hohe Motivation. Dazu gehört auch, daß die Vorstände einen Samstag im Dezember an der Kasse gearbeitet haben – ich selbst im Bielefelder Karstadt-Haus. Die Mitarbeiter haben dieses Signal verstanden.

**€uro:** Vor Weihnachten hatten Sie unzufriedene KarstadtQuelle-Kunden öffentlich aufgefordert, sich unter der E-Mail-Adresse →



„Ich wundere mich, wie sich manche Leute Urteile bilden. Vor allem jene, die mich gar nicht kennen.“ Thomas Middelhoff im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel



→ [kunden.middelhoff@karstadtquelle.com](mailto:kunden.middelhoff@karstadtquelle.com) bei Ihnen zu beschweren. Wieviele Mails haben Sie erhalten?

**Middelhoff:** Tausende. Die Reaktion war gewaltig. Und ich versichere Ihnen, daß jede Beschwerde von mir gelesen, bearbeitet und beantwortet wurde. Ganz gewitzte Kunden fanden sogar meine persönliche Mailadresse heraus und schrieben mir direkt. Jedem dieser Kunden habe ich persönlich geantwortet, auch wenn ich mit meinem BlackBerry unterwegs war. Wir haben alle Beschwerden an den Betriebsrat und die betroffenen Geschäftsführer weitergereicht. Die Wirkung war verblüffend. Die merkten plötzlich: Der Middelhoff meint es ja ernst. Und der Betriebsrat, der mir anfangs noch erzählt hatte, wie kundenorientiert die Angestellten doch seien, wurde plötzlich sehr nachdenklich. Damit keine Mißverständnisse aufkommen: Wir arbeiten sehr gut zusammen. Auch die Mitarbeiter haben unsere Defizite inzwischen erkannt.

**€uro:** Kostet die Aktion den Vorstands-Chef nicht ein bißchen zuviel Zeit?

**Middelhoff:** Das kann ich Ihnen sagen. Ich habe mir die Mails ausdrucken und binden lassen. Moment, das muß ich Ihnen zeigen! (Er bittet eine Mitarbeiterin um die Beschwerdeschreiben, woraufhin diese mehrere

#### VITA

**Thomas Middelhoff, 52,** wurde 1953 in Düsseldorf geboren, studierte in Münster Betriebswirtschaft und Marketing und übernahm 1984 den Vertrieb der familieneigenen Textilfirma. 1986 wechselte er zu Mohndruck, einer Tochter des Medienkonzerns Bertelsmann, deren Geschäftsführer er 1990 wurde. Vier Jahre später stieg Middelhoff in den Konzernvorstand auf. 1998 wurde er Vorstandsvorsitzender, verließ Bertelsmann aber 2002, da Mehrheitsaktionär Reinhard Mohn seine Strategie nicht mehr stützte. 2003 wurde er Partner der Londoner Beteiligungsgesellschaft Investcorp. 2004 wurde er zum Aufsichtsrats-Chef der KarstadtQuelle AG gewählt. Seit Mai 2005 ist er dort Vorstands-Chef.

Aktenordner bringt. Dann liest er begeistert Reklamationen, Antworten und Dankschreiben vor.) Wir haben viel darüber gelernt, was bei uns falsch gelaufen ist. Viele Leute haben sich bedankt, nachdem ihre Probleme gelöst worden sind. Die starke Kundenbindung ist beeindruckend.

**€uro:** Dennoch, die in Warenhäusern generierten Einzelhandelsumsätze fallen seit Jahren. Experten glauben, daß sie den Shopping-Centern – viele voneinander unabhängige Händler unter einem Dach – zum Opfer fallen. Setzen Sie auf ein Auslaufmodell?

**Middelhoff:** Das Warenhauskonzept ist kein Auslaufmodell. Ich glaube, es hatte lediglich ein Positionierungsproblem. Die Anbieter versuchten mit Rabattschlachten, die breite Mittelschicht zum Einkauf zu animieren. Das erwarten die Kunden aber nicht, wenn sie zu uns kommen. Sie wollen ein Einkaufserlebnis, ein Waren- und Dienstleistungsangebot in angenehmer Atmosphäre, das kaum Wünsche offen läßt. Dieses Bedürfnis konnten wir wieder erfüllen. Und der Erfolg gibt uns recht: Das Wachstum im vierten Quartal haben wir ohne Rabatte erreicht. Auf Ausverkaufsschilder und Wühltische wollen wir auch künftig verzichten.

**€uro:** Dann müssen Sie in die Attraktivität Ihrer Häuser investieren.

**Middelhoff:** Richtig, KarstadtQuelle hat jahrelang zuwenig ins Kerngeschäft investiert. Ein Problem bei Karstadt war aber auch, daß Flächen von 800 bis zu 60 000 Quadratmetern bewirtschaftet wurden. Bei diesen Größenunterschieden waren kaum Effizienzgewinne etwa durch Standardisierungen zu erzielen. Durch den Verkauf der 74 kleineren Warenhäuser im vergangenen Jahr und den Fokus auf die 89 großen Häuser haben wir die Basis für eine professionelle Bewirtschaftung geschaffen.

**€uro:** Kürzlich berichteten Zeitungen, Sie planten den Verkauf weiterer 30 Karstadt-Filialen, wollten Ende 2006 das Unternehmen verlassen und hätten die Investmentbank Goldman Sachs mit der Ausarbeitung eines Abfindungsangebots für freie Aktionäre beauftragt, um das Unternehmen von der Börse zu nehmen.

**Middelhoff:** Die Qualität dieser Aussagen wie auch die Recherche-Sorgfalt gehören nicht gerade zu den Sternstunden des Wirtschaftsjournalismus. Ich habe mehrfach erklärt, daß ich bis zum erfolgreichen Ende der Sanierung bleibe und frühestens Ende 2008 die Verantwortung an eine neue Führung übergebe, die wir bis dahin entwickeln.

**€uro:** Sie streben eine Internationalisierung von KarstadtQuelle an. Wie sieht die aus?

**Middelhoff:** Nach 2006 sollten wir in der Lage sein, mit unserer Kompetenz zur Bewirtschaftung von Warenhäusern mit mehr als 40 000 Quadratmetern in europäische Metropolen zu expandieren. Ich sehe sieben, acht Städte, in denen das funktionieren würde. Wir stellen uns einen Mix aus Neueröffnungen und Übernahmen vor. Im Versandhandel sind Quelle und Neckermann in den meisten osteuropäischen Ländern schon die Nummer 1 oder 2. Aber der Beitrag zum Konzernumsatz ist noch gering. Wir werden den Umsatz steigern. Potential sehe ich vor allem in Rußland.

**€uro:** Um dem Konzern finanzielle Freiheit zu verschaffen, planen Sie für 2006 den Verkauf der Karstadt-Immobilien, die dann zurückgemietet werden. Wie viele Interessenten haben sich bislang gemeldet?

**Middelhoff:** Mehr als 20. Die Nachfrage ist noch größer als erwartet.

**€uro:** Wieviel Geld möchten Sie einnehmen?

**Middelhoff:** Die Preisuntergrenze liegt bei 3,5 Milliarden Euro. Mit dem Geld werden wir vor allem die derzeit 2,6 Milliarden Euro Finanzschulden tilgen.

**€uro:** Immer wieder werden Stimmen laut, Sie wollten den Konzern im Auftrag der Mehrheitsaktionärin Madeleine Schickedanz gewinnbringend zerschlagen, weil die Konzernsparten einzeln mehr wert seien als in der aktuellen Struktur.

**Middelhoff:** Und ich habe immer wieder erklärt, daß ich mich über das Engagement unserer Großaktionärin freue. Wir haben ihr und den anderen Aktionären 2005 einen Kursgewinn von mehr als 60 Prozent beschert, seit Jahresanfang sind es nochmals 30 Prozent. Ein Zerschlagungsszenario – was immer das auch heißen soll – hat es nicht gegeben und wird es nicht geben. Das sind Gerüchte, die ich nur als böswillig qualifizieren kann. Gleichwohl wird bis Ende 2006 jeder Unternehmensbereich seine Zukunftsstrategie definiert haben, die jeweils Zukäufe, Verkäufe, Fusionen und mehr umfassen kann. **FIN**

„Gerüchte über ein Zerschlagungsszenario kann ich nur als böswillig qualifizieren.“

