

Der Karstadt-Ausverkauf Was viele ahnten, ist jetzt offiziell: Der aus Tirol stammende Investor René Benko hat 75,1 Prozent von Karstadts Sport- und Luxuswarenhäusern gekauft. Zu dem Paket gehören Oberpollinger (München), Alsterhaus (Hamburg) und KaDeWe (Berlin). Was bedeutet das für die verbleibenden Karstadt-Filialen? Wer ist dieser René Benko? Und woher hat er die Millionen für das Karstadt-Abenteuer?

Schonzeit für Laden-Hüter

Der Erlös aus dem Verkauf könnte den normalen Filialen des Konzerns erst einmal helfen – doch nur in den großen Städten

VON CHRISTOPH GIESEN UND MAX HÄGLER

Miserabel war sein Ruf. Was haben sie nicht alles über ihn gesagt vor zwei Jahren, als die umkämpfte deutsche Kaufhaus-Branche mal wieder über eine Fusion von Karstadt und Kaufhof diskutierte. Und dieser René Benko dreist dabei mitmischen wollte. Nicht ganz sauber sei da einiges, hieß es. Sein Geld stamme aus dubiosen Quellen. „K und K“, wie die Fusion damals in Anlehnung an das Habsburger Kaiserregime genannt wurde, scheiterte auch an diesen Animositäten: Weder Karstadt-Besitzer Berggruen noch die Metro AG als Kaufhof-Eigner wollten mit dem Mann zusammenarbeiten. Und als dann Benko ein Jahr später in Österreich tatsächlich wegen „versuchter verbotener Intervention“ – also wegen versuchter Schmiergeldzahlungen – zu einem Jahr Haft auf Bewährung verurteilt wurde, da wählte sich vor allem die Truppe rund um Berggruen am Ziel. Endlich Ruhe, dachte man, endlich niemand mehr, der dazwischenfunkt im deutschen Warenhausgeschäft.

Nun aber macht ausgerechnet Berggruen gemeinsame Sache mit seinem ärgsten Widersacher in Deutschland. 75,1 Prozent hat der Österreicher Benko, 36, durch seine Signa-Holding erworben an den beiden lukrativsten der drei Karstadt-Gesellschaften: Gemeinsam betreiben Berggruen und Benko künftig die drei Premium-Häuser (Alsterhaus in Hamburg, KaDeWe in Berlin und Oberpollinger in München) und die rentablen Karstadt-Sport-Filialen. Im Gegenzug steckt Signa einen Großteil des Kaufpreises in Höhe von 300 Millionen Euro in die verbleibenden 83 normalen Karstadt-Filialen. Die Frage ist: Was passiert mit diesen Häusern und den noch 20 000 Karstadt-Mitarbeitern, die schon so viel durchgemacht haben, von der Insolvenz vor drei Jahren bis zu einem freiwilligen Lohnverzicht? Stefanie Nutzenberger, Mitglied des Verdi-Bundesvorstandes, spricht in einem Wort aus, was sie alle umtreibt: „Angst.“

„Zuerst einmal ist das ein Zeitgewinn für die normalen Filialen“, beruhigt dagegen der Wirtschaftswissenschaftler Gerd Hessert. Er hat einst die Immobilien bei Karstadt gemanagt und ist heute Lehrbeauftragter für Handel an der Universität Leipzig. Schließlich sei das Eigenkapital zuletzt immer weiter geschrumpft. „Die Lösung jetzt ist allemal besser als vielleicht demnächst drohende Zahlungsschwierigkeiten.“ Allerdings glaubt Hessert nicht,



Der gebürtige Tiroler René Benko hat mit Anfang 20 seine erste Immobilienfirma gegründet. Mittlerweile besitzt der 36-Jährige Dutzende Immobilien und die Mehrheit an Karstadt. FOTO: DPA

dass die 300 Millionen Euro alle Häuser retten werden. Immer deutlicher habe sich in den vergangenen Jahren gezeigt, dass Warenhäuser umso besser funktionieren, je größer sie und je größer die Städte sind, in denen sie angesiedelt sind. Ein Drittel der verbliebenen Karstadt-Häuser, schätzt er, könne nicht profitabel betrieben werden – nach einer Schonfrist drohe das Ende.

Diese Teilabwicklung, die die Gewerkschaft so fürchtet, hält Hessert für notwen-

dig, bei Karstadt genauso wie übrigens bei Dutzenden Filialen des Konkurrenten Kaufhof. Und das kostet Geld: Fünf bis zehn Millionen Euro wird die Schließung eines Standorts kosten, Geld für Sozialpläne und Mietenschädigungen. Ob das schon eingerechnet ist in den 300 Millionen Euro? Und ob Berggruen überhaupt diese Summe dort reinvestieren will, weiß niemand im Moment.

Nicolas Berggruen, das ist ein Investor, Lebemann und gern auch Philosoph, dem schon auch am eigenen Ansehen gelegen ist, zumindest das ist mittlerweile deutlich geworden. Aber wer ist sein ehemaliger Widersacher und heutiger Partner René Benko? Und woher nimmt der das Geld – für die mehr als ein Dutzend Karstadt-Immobilien, die er in den vergangenen Monaten für viele Millionen gekauft hat, und jetzt für die 300 Millionen Euro teure Mehrheit an den Betriebsgesellschaften?

Nicht nur reiche Geldgeber hat Benko auf seiner Seite, sondern auch Politiker

Zunächst einmal ist René Benko ein Schulabbrecher, der mit 17 Jahren das Gymnasium vorzeitig verlassen hat und erfolgreicher Unternehmer geworden ist, auch weil er reiche Männer kennengelernt hat. Den Millionär und Tankstellenerben Karl Kovarik etwa traf er mit 22. „Damit war die Grundlage geschaffen, dass ich entsprechend groß und mit einer guten Substanz expandieren konnte“, sagte Benko später. Als das nicht mehr reichte, tauchte 2008 ein reicher Grieche auf: George Economou, Milliardär und Reeder, der wie alle in seiner Branche von Steuergeschenken der Regierung in Griechenland profitiert hat. Benko lernte ihn bei einem Abendessen der HSH Nordbank in Athen kennen. Economou ist ein großer Kunstsammler. 500 Drucke von Otto Dix hat er der Pinakothek der Moderne in München geliehen. Dieser reiche neue Freund stieg groß in die Signa-Holding ein, unter deren Dach Benko mittlerweile mehr als hundert Firmen angesammelt hat. 50 Prozent minus eine Aktie hält der Grieche. Doch nicht nur auf reiche Geldgeber vertraut Benko.

Daheim in Österreich hat er sich so etwas wie die denkbar größte Koalition an Freunden und Unterstützern geschaffen. Der Sozialdemokrat und Ex-Kanzler Alfred Gusenbauer zählt genauso dazu wie ehemalige Abgeordnete der konservativen ÖVP. Zudem hat Benko in seinem Firmenbeirat den Ex-Porsche-Chef Wendelin Wiedeking sitzen. Bisher hat ihm das Netzwerk geholfen, alle Immobilien zu bekommen, die er wollte.

Aber wieso nun Warenhäuser? Ein Geschäft, bei dem man drei, vielleicht vier Prozent Rendite erzielen kann und auch nur dann, wenn man es richtig macht. In Innsbruck betreibt er zwar das Einkaufszentrum Tyrol, aber sonst heißt es unisono in Österreich, er sei ein Immobilienmann. Das muss nicht schlecht sein, meint Karstadt-Experte Hessert – alles aus einer Hand, Immobilien, Marke und Betrieb, das lässt sich schneller arbeiten. Das ist gefährlich, sagen sie dagegen in Gewerkschaftskreisen: Der will doch nur an Markenhersteller vermieten, Shop-in-Shop nennt man das in der Branche. Stimmt das, dann merken das die Kunden nicht unbedingt – aber die Mitarbeiter: Die Karstadt-Premium-Häuser bräuchten dann schlicht weniger eigenes Personal.



Ein Karstadt-Schaufenster im Krisenjahr 2009: Vier Jahre später bangen die Mitarbeiter weiter.

FOTO: INA FASSBENDER/REUTERS

Shopper im Dino-Park

„Der große Bellheim“ war das Fernseh Ereignis des Jahres 1993. Mario Adorf spielt in dem Film den Gründer und ehemaligen Chef eines Warenhausunternehmens, der sein Pensionärsdasein in Spanien genießt. Als er ein Missmanagement und Liquiditätsnöten seiner Ex-Firma hört, kehrt er nach Deutschland zurück, trommelt ehemalige Top-Manager zusammen, die sich, wie er selbst, als Rentner langweilen. Sie wollen es der neuen Manager-Generation noch einmal zeigen.

Was in dem Mehrheitler von Dieter Wedel glückt, wird in Wirklichkeit kein Happy End finden. Die Warenhausunternehmen stecken in einer Krise, aus der sie auch ein „großer Bellheim“ nicht befreien wird. Zumindest würde er es nicht schaffen, sie in jetziger Zahl und mit gegenwärtigen Konzepten in die nächsten Jahre zu retten. Der Grund: Den Kaufhäusern laufen die Kunden davon. In den Siebzigerjahren landete noch jede achte Mark, die im deutschen Einzelhandel umgesetzt wurde, in den Kassen der großen Konsumtempel – ihr Marktanteil summierte sich auf mehr als zwölf Prozent. Heute

sind es nur noch gut zwei Prozent, mit weiter fallender Tendenz.

Das ursprüngliche Geschäftsmodell der Warenhäuser hat sich überlebt – der Anspruch, alles unter einem Dach zu bieten. Das funktionierte bis in die Siebzigerjahre hinein bestens. Damals boten die Flaggschiffe des Einzelhandels auf mehreren Tausend Quadratmetern alles, was ein durchschnittlicher Haushalt benötigt: Lebensmittel, Elektroartikel, Möbel, Spielwaren, selbst Waschmaschinen. Auf individuelle Kundenwünsche mussten die Firmen keine Rücksicht nehmen: Angebot und Nachfrage waren stark standardisiert. Die Verbraucher gingen zu Kaufhof, Karstadt, Hertie oder Horten, um ihren Bedarf zu decken. Sie suchten nicht nach Anregungen für eine neue Tischdekoration und wollten auch nicht aus 25 Marmeladensorten wählen.

Mit dem immer umfangreicher werdenden Warenangebot und dem Aufkommen neuer Konkurrenten gerieten die Allrounder in Nöte. Vor den Toren der Städte siedeln sich nun riesige Fachmärkte für Heimwerkerartikel und

Möbel an, SB-Warenhäuser auf der grünen Wiese locken mit großem Lebensmittelangebot und Parkplätzen vor der Tür. Wer stark auf den Preis schaut, kauft immer häufiger bei Discountern, die mit hoher Schlagzahl ihr Filialnetz ausbauen. Die Warenhäuser reagieren, indem sie ihr Sortiment ausdünnen und enger zusammenrücken. Kaufhof schluckte Hertie, Karstadt übernahm Hertie. Das hat sie eine Zeit lang über Wasser gehalten. Doch jetzt geht es an die Substanz.

Hat das Warenhaus eine Zukunft – in einer Zeit, in der zu allem Überfluss immer mehr Menschen online einkaufen? Ja, behaupten die Chefs von Kaufhof und Karstadt. Sie weisen auf die wieder größer werdende Anziehungskraft der Innenstädte, also der unmittelbaren Gegend, in der ihre Häuser oft in bester Lage angesiedelt sind. Allerdings bekommen die Dinosaurier des Einzelhandels auch hier starke Konkurrenz – von Shoppingcentern, die das Angebot von Spezialisten verschiedener Branchen unter einem Dach bündeln.

STEFAN WEBER

Kühl, klug, dünnhäutig

Investor Berggruen will beides: Karstadt retten und Geld verdienen

Die Lage für Nicolas Berggruen war vertrackt. Wie sollte es mit Karstadt weitergehen? Der Vorstandschef Andrew Jennings hatte im Frühsommer seinen Rückzug angekündigt. Die Zahlen waren, nach allem was man hört, miserabel. Und die Gewerkschaften riefen landauf, landab zum Protest auf, nachdem das Karstadt-Management angekündigt hatte, aus der Tarifbindung auszusteigen. Wo immer Nicolas Berggruen, der Herr des Konzerns, in den vergangenen Monaten auftauchte, empfingen ihn seine eigenen Mitarbeiter trillerpfendend. Auf Flugzetteln stand: „Mit Verlaub, Herr Investor, Sie sind ein Lügner!“

Der Dauerprotest ging nicht spurlos an Berggruen vorbei, der nirgendwo richtig zu Hause ist, stets aus dem Koffer lebt und als Hauptinteresse sowieso nicht Karstadt und seine 36 anderen Investments angeht. Politik und gesellschaftliche Veränderungen, das interessiert den 52-Jährigen eigentlich. „Klug regieren“, heißt sein neuestes Buch. Auch deshalb war der Deutsch-Amerikaner vor drei Jahren bei der Karstadt-Übernahme geradezu als rettender Engel gefeiert worden.



„Das scheint viele hier zu verwirren“: Der Weltreisende und Karstadt-Investor Nicolas Berggruen fühlt sich und sein Engagement in Deutschland nicht so recht verstanden.

FOTO: JOHANNES EISELE/AFP

Doch nun reagiert Berggruen dünnhäutig. Der Bild-Zeitung sagte er: „Ich habe nicht gewusst, wie krank Karstadt nach 20 Jahren Missmanagement wirklich war.“ Dabei war Karstadt doch pleite, als er einstieg. „Jetzt geht es vielen nicht schnell genug, und sie kritisieren mich. Außerdem: Ich habe keine Frau und keine Kinder, kein großes Haus, sondern verschiedene Aufgaben und reise in der Welt umher. Das scheint viele hier zu verwirren“, beschwerte er sich. Leute, die ihm nahestehen, waren fassungslos ob der naiven Worte. Wie sollte er die Kurve kriegen? Wie sein Gesicht wahren und dennoch Millionen verdienen?

Mit dem Verkauf der Premium- und Sporthäuser an den Österreicher René Benko scheint er eine Lösung gefunden zu haben. Die 300 Millionen Euro aus dem Verkauf braucht Karstadt dringender denn je. Berggruen hat nie bestritten, dass er bislang nicht recht viel mehr als den symbolischen Euro investiert hat, für die er die marode Kaufhauskette erworben hatte – abgesehen von einem hoch verzinsten Darlehen, das er bald zurückbezahlt bekam.

Das Eigenkapital hat sich im Geschäftsjahr 2011/2012 halbiert, und im ersten Halbjahr 2013 ist der Umsatz eingebrochen. Immer deutlicher haben seitdem Branchenkenner Investitionen von Berggruen gefordert, irgendwann nicht nur Gewerkschafter, sondern selbst andere Arbeitgeber: „Es ist ein Problem, dass nichts investiert wird, auch nicht vom Eigentümer Berggruen, das muss sich dringend ändern“, sagte etwa Mark Bezner, Chef des Hemdenunternehmens Olymp. Die jetzige Lösung dürfte für Berggruen ideal sein: Endlich kann er angeben, etwas in die mahlade Kaufhauskette zu stecken. Und eigenes Kapital muss er immer noch nicht anfassen. Die Rendite der Sport- und Premi- umläden bekommt er zudem frei Haus: Zu 25,1 Prozent ist er ja noch beteiligt. Kein schlechtes Geschäft für einen Euro Einsatz. CHRISTOPH GIESEN/MAX HÄGLER

AUSSENANSICHT

Lohn der Leistung

Die Bezahlung der Lehrer ist ungerecht. Deshalb muss das System geändert werden: Wer viel arbeitet, soll auch mehr verdienen. Von Arne Ulbricht

Fast alle Lehrer sind sich einig: Ihre Bezahlung ist ungerecht. Was verdienen Lehrer? Ihre Gehälter kann man bequem googeln. Doch so einfach ist es dann auch wieder nicht: Es gibt verbeamtete und angestellte Lehrer, es gibt Bundesländer, in denen gar nicht mehr verbeamtet wird, es aber immer viele verbeamtete Kollegen gibt. Fest steht: Ein verbeamteter, nach A13 besoldeter, vierzigjähriger Gymnasiallehrer, verheiratet, zwei Kinder, hat auf derselben Steuerklasse fast überall auf einer vollen Stelle monatlich 500 Euro netto mehr Gehalt als ein angestellter Lehrer – das summiert sich übers Berufsleben hinweg zum Wert einer hübschen Eigentumswohnung. Insgesamt bekommt er monatlich um die 3000 Euro netto, private Krankenversicherung schon abgezogen, Kindergeld nicht mit eingerechnet. Allerdings: Mehr als 4000 Euro netto werden es auch zwanzig Jahre später nicht sein.

Die Ungleichbehandlung angestellter und verbeamteter Kollegen ist von fast schon grotesker Ungerechtigkeit. Es ist möglich, dass einer mit dem gleichen Abschluss deutlich weniger verdient, obwohl er genauso viel oder sogar mehr leistet. Die angestellten Lehrer werden vom Staat ungefähr so behandelt wie die Frauen in der Wirtschaft – seltsamerweise beklagt der Staat nur die Ungleichbehandlung der Frauen. Aber selbst wenn alle Lehrer überall konsequent verbeamtet wären, bliebe das System ungerecht. Denn Einsatz und

Leistung lohnen sich finanziell nicht. Es gibt wohl kaum einen anderen Beruf, in dem zum Beispiel die wöchentliche Arbeitszeit und damit die Belastung derart ungleich verteilt ist wie im Lehrerberuf.

Mein Beispiel ist der Beweis: Mit Geschichte und Französisch unterrichte ich Fächer, die an meiner jetzigen Schule, einem Berufskolleg, keine Prüfungsfächer sind. Ich habe weder Abitur- noch vierstündige Leistungskurs-Klausuren zu korrigieren; mündliche Prüfungen nehme ich nur selten ab. Ich unterrichte ausschließlich Anfängerunterricht in Französisch, der erfordert bei Weitem nicht so viel Vorbereitung wie ein Leistungskurs. An einer bilingualen Schule mit Französisch als Schwerpunkt wäre ich ganz anders gefordert. Ich müsste Geschichte auf Französisch unterrichten und hätte einen Leistungskurs, würde auf Klassenfahrten fahren und Frankreichaustausche organisieren.

An unserer Schule sind aber zum Beispiel die Sportlehrer die Vielarbeiter, es gibt eine ganze Abteilung mit einem Sport-Schwerpunkt. Sportlehrer sind daher fast

immer Leistungskurs-Lehrer. Sie sind ständig unterwegs, weil die Schüler Praktika machen und auf ihren Praktikumsplätzen besucht werden müssen. Sie haben schriftliche und praktische Prüfungen abzunehmen. An unserer Schule arbeiten sie im Schnitt sicher 20 Prozent mehr, als ich mit einem vollen Deputat arbeiten würde. Mir ist das fast schon peinlich. Denn ein Sportlehrer verdient nur deshalb mehr, weil er verbeamtet ist, nicht aber, weil er mehr leistet.

Es sollte ein Grundgehalt geben und Bonuszahlungen für jede übernommene Aufgabe

Natürlich gibt es Fächerkombinationen, die immer besonders arbeitsintensiv sind, Deutsch und Englisch zum Beispiel. Bei fast allen anderen Fächern hängt die Arbeitsbelastung von der Schule ab, an der man gelandet ist. Richtig glücklich ist mit diesem System niemand. Aber ändern möchte es auch keiner. Dabei gäbe es

durchaus Möglichkeiten, das Besoldungssystem zu modifizieren.

Warum sollen nicht alle Lehrer ein Grundgehalt bekommen, das sogar niedriger sein könnte als das jetzige Einstiegsgehalt? Dieses Gehalt bezieht jeder Lehrer dafür, dass er 25 Stunden inklusive Pausenaufsichten (und an Grund- und Hauptschulen wegen des geringeren Korrekturaufkommens 28 Stunden) einfach bloß unterrichtet. Des Weiteren sollte die Übernahme einer Klassenleitung zu den Grundpflichten gehören – aber mehr nicht.

Und dann wird ein Bonusssystem eingeführt. Zum Beispiel für Deutsch- und Englischlehrer wegen des hohen Korrekturaufkommens (alternativ sollten sie weniger unterrichten). Oder für die Übernahme eines Leistungskurses beziehungsweise eines Kurses, in dem mehr als vier mündliche Abschlussprüfungen stattfinden. Belohnt gehört die Bereitschaft, auf Klassenfahrten zu fahren, eine Arbeitsgemeinschaft zu übernehmen, sich um Rechner, Kopierer, Beamer zu kümmern oder den Vertretungsplan zu erstellen, auch die Ver-

waltung der Schulhomepage oder die Organisation von Veranstaltungen. Auf keinen Fall jedoch sollte der Notendurchschnitt der unterrichteten Klasse über das Gehalt mitbestimmen. Unterschiedliche Klassen können unterschiedlich leistungsstark sein. Und kein Lehrer sollte Anreize erhalten, Noten zu verschenken.

Momentan werden nur wenige Aufgaben besonders vergütet. Lehrer, die zum Beispiel die Oberstufenleitung oder ganze Abteilungen übernehmen, werden höher besoldet – allerdings ist der Unterschied zum Gehalt eines Lehrers, der Dienst nach Vorschrift macht, gering. Dass eine leistungsbezogene Besoldung fairer wäre, liegt auf der Hand. Ein Deutschlehrer, der einen Leistungskurs hat und wirklich die Sechzig-Stunden-Wochen aneinanderreicht, würde besser bezahlt werden als jemand wie ich, der momentan am Berufskolleg gar keine Leistungskurse übernehmen kann. Im Bewerbungsgespräch beziehungsweise vor der Einstellung müsste und könnte darauf hingewiesen werden, welche Chancen auf Boni es gibt. Und wer ehrgeizig ist, bewirbt sich vor allem an Schulen, an denen Karriereaussichten für seine Fächer existieren. Dann hätten viele Schulen für ihre jeweiligen Schwerpunkte besonders leistungsbereite Lehrer.

Gewiss: Es kann zu Konkurrenzkämpfen, Streit und auch Ungerechtigkeit kommen. Vielleicht bekommt jemand nur deshalb keinen Leistungskurs, weil alle schon

vergeben sind. Aber der Mehrheit der Lehrer, die oft bedauern, dass sich ihre zahlreichen Sondereinsätze nicht lohnen, wäre gedient. Und Lehrer wie ich könnten mit bestem Gewissen Dienst nach Vorschrift machen. Ich will gar nicht mehr als meine Fächer unterrichten. Und mit Sicherheit geht es vielen Kollegen so wie mir. Wenn Lehrer nach Leistung bezahlt würden, verschwinden auch viele Lehrerklasschen aus den Köpfen vieler Nichtlehrer. Die denken dann über den Lehrer, den sie nachmittags auf dem Tennisplatz sehen: Der bekommt bestimmt nur sein Grundgehalt.

Eine Bezahlung nach Leistung wäre ein neuer, anderer Anreiz, Lehrer zu werden – die Aussicht auf Verbeamtung zieht auch Kandidaten an, die vor allem Sicherheit suchen und dann oft in diesem so schönen wie anstrengenden Beruf scheitern. Es würde viel Aufwand bedeuten, diese Idee umzusetzen. Aber für mehr Gerechtigkeit sollte man den Aufwand nicht scheuen.



Arne Ulbricht, 41, ist Lehrer in einem Berufskolleg bei Wuppertal; die Übernahme ins Beamtenverhältnis hat er abgelehnt. Über seine Erfahrungen hat er das Buch: „Lehrer: Traumberuf oder Horrorjob?“ geschrieben. FOTO: DANIEL SCHMITT