

Sturmerprob: Geschäftsführer Karsten Oberheide

Die Zusammenhalter

Drei Jahre lang kämpfte das Modehaus Sinn-Leffers ums Überleben. Immer wieder schöpften die Mitarbeiter Hoffnung. Immer wieder wurden sie enttäuscht. Im Sommer 2008 meldete das Unternehmen Planinsolvenz an, eine neue letzte Chance.

Wie hält eine Mannschaft das aus?

Text: Christiane Sommer
Foto: Thekla Ehling

- Die Rettung schien zum Greifen nah. Wenn sich alle nur genügend anstrengten, würden sie es schon schaffen. So dachten sie damals beim Textilkaufhaus Sinn-Leffers, als 2005 mit Peter Zühlsdorff an der Spitze endlich wieder Eigentümer kamen, die an das Unternehmen glaubten.

Drei Jahre hatten sie da schon gekämpft, genau genommen viel länger. Aber nun würde alles gut: Der neue Investor gab Geld und Perspektive. Installierte neue Chefs, stieß eine neue Strategie an. Die Belegschaft verzichtete auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Arbeitete mehr und flexibler und nicht zuletzt an sich selbst. Sie lernten die Kunst des Feedbacks und mehr Verantwortung zu übernehmen. Aber vor allem: Vertrauen.

Das alles kostete viel Kraft, aber die Beteiligten hatten ein gemeinsames Ziel: das Unternehmen endlich aus der Verlustzone zu führen, Arbeitsplätze zu sichern. Und, ja, auch das: endlich wieder im längst verblichenen Glanz zu erstrahlen.

Doch dann, am 7. August 2008, meldet Sinn-Leffers beim Hagener Amtsgericht das Insolvenzplanverfahren in Eigenverantwortung an. Was für die Führungskräfte nicht überraschend kommt, ist für die Belegschaft ein Schock. Von Filialschließungen ist die Rede. Von Kürzungen auch in der Zentrale in Hagen.

Fassungslos seien viele ihrer Kollegen erst mal gewesen, sagt die damalige Gesamtbetriebsrätin Roswitha Hüsemann. War alles vergebens? Die Arbeit, der Verzicht, der als eigentlich letztes Zugeständnis gedachte, noch kurz zuvor geschlossene Sanierungstarifvertrag? Die Belegschaft bangt. Und hofft.

Bis zum Oktober. Da kündigt der vorläufige Insolvenzverwalter Horst Piepenburg die Schließung von 24 der 47 Modehäuser an. Damit ist klar, dass rund die Hälfte der Angestellten Ende Februar ihre Jobs verlieren werden. Auch in den Häusern, die weitergeführt werden sollen, werden Mitarbeiter gehen müssen, ebenso am Hagener Stammsitz. Im November dann kommen die Kündigungen. Von den rund 4100 Arbeitsplätzen bleiben ab März 2009 nur noch rund 2500 erhalten.

Die Mannschaft ist erschüttert. Nur kann sie sich genau das nicht leisten, denn Ziel einer Planinsolvenz ist es, das Unternehmen endlich auf eine solide Basis zu stellen, damit es künftig nicht mehr nur ums Überleben kämpfen, sondern erfolgreich wirtschaften kann. Aber woher sollen die Mitarbeiter die Kraft dafür nehmen?

Selbstverständlich, das ist allen klar, steht das Unternehmen nach diesem schmerzhaften Schnitt viel besser da als vorher. Doch die Belegschaft ist müde, sie hat schon zu viel mitgemacht.

Fast ein Jahrzehnt Missmanagement

Genau genommen beginnt das Drama um Sinn-Leffers mit der Übernahme der einstmaligen Familienunternehmen Sinn und Leffers durch ein weiteres Familienunternehmen: der Schickedanz-Gruppe, zu der auch Quelle gehört. Der Neueigentümer ver-

schmilzt die beiden Unternehmen 1997 zu Sinn-Leffers. Und führt die einstmals eher an der langen Leine geführten Filialbetriebe nun strikt aus der Zentrale. Das wird noch schlimmer, als Sinn-Leffers 2001 dem inzwischen ebenfalls zum Schickedanz-Imperium gehörenden Kaufhauskonzern Karstadt unterstellt wird. Unter fast ständig wechselnden Chefs wird aus den einstigen Modehäusern für den soliden Geschmack eine Kette von Abverkaufsstellen, die vor allem alte Lagerbestände losschlagen sollen. Kein Wunder also, dass man beinahe erleichtert ist, als bekannt wird, dass sich der Karstadt-Quelle-Konzern, der zunehmend mit eigenen Problemen zu kämpfen hat, nicht nur von seinen Töchtern Wehmeyer und Hertie, sondern auch von Sinn-Leffers trennen will.

Von da an scheint die Kette für eine Zeit lang auf der Sonnenseite zu stehen. 2005 übernehmen das britische Investmenthaus HMD und die Deutsche Industrie-Holding (DIH) das angeschlagene Unternehmen, das einen Bilanzverlust von über 100 Millionen Euro ausweist. Und das wahrscheinlich nur deshalb verkauft werden konnte, weil Karstadts Vorstandschef Thomas Middelhoff den Käufern eine ansehnliche Gutschrift aus dem Verkauf unternehmenseigener Grundstücke, der immerhin 200 Millionen Euro einbrachte, mit auf den Weg gibt.

Einen „Sechser im Lotto“ nennt der heutige Geschäftsführer Karsten Oberheide das Engagement der DIH und ihres Hauptgesellschafters Peter Zühlsdorff. Und das sehe er auch heute noch so.

Peter Zühlsdorff meint es ernst mit seiner Beteiligung, die er als strategisches Investment bezeichnet. Ihm ist klar, dass es eine Weile dauern wird, bis das Modehaus wieder auf die Beine kommt. Schließlich hat er einige Erfahrung im Sanieren von Unternehmen. Viele Jahre lang arbeitete er am Turnaround des Lastwagenherstellers Deutz. Die Tengemann-Gruppe und mit ihr die Bauhauskette Obi und der Lebensmittelhändler Kaiser's verdanken ihm maßgeblich ihre Rettung. Darüber hinaus war Zühlsdorff unter anderem 17 Jahre lang im Vorstand beim Haarpflegespezialisten Wella, wo er Fingerspitzengefühl im Umgang mit schwierigen Eigentümerverhältnissen bewies.

Er ist ein Mann, der über sich selbst sagt, dass er „nicht lange um den heißen Brei herumredet“. Und er ist einer, dem klar ist, dass gegen den Willen der Belegschaft „gar nichts geht“. An Sinn-Leffers hat sich Zühlsdorff beteiligt, weil er davon überzeugt ist, „dass das Unternehmen noch immer einen sehr guten Kern besitzt“. Wenn es zu seinen alten Tugenden zurückfinde, habe es gute Chancen, auf dem Markt zu bestehen. Die sind: „Gute Beratungsqualität, gehobene Ware, ein klar umrissenes Profil.“

Auf so viel Anerkennung hat die Belegschaft lange gewartet. Aber Zühlsdorff sagt auch: „Es wird hart, wir müssen uns anstrengen.“ Die Leute hören das und fühlen sich dennoch motiviert, weil ihnen nach so vielen Jahren endlich wieder einer jene Stärken attestiert, die sie selbst zu haben glauben.

Es ist wohl dieses beinahe sture Festhalten an Werten, das die Mannschaft selbst in der Karstadt-Quelle-Ära einte. Und das sie



Seit mehr als 30 Jahren dabei: Verkaufsleiter Ulrich Nellesen

bis heute durchhalten lässt. Fragt man einen wie den Verkaufsleiter Ulrich Nellesen, der dem Unternehmen seit mehr als 30 Jahren die Treue hält, warum er das ganze Hickhack mitmacht, bekommt man eine Antwort, die vermutlich für die Unternehmenskultur bezeichnend ist: „Die Frage habe ich mir nie gestellt.“

Roswitha Hüsemann spricht von der Sinn-Leffers-Familie, zu der sie immer Kontakt hielt, auch in den 13 Jahren nach der Geburt ihres Sohnes, bis sie 1989 wieder beim Unternehmen anheuerte. Als „außergewöhnlich harmonisch“ hat auch die Beraterin Birgit Grokenberger der Münchener Unternehmensberatung BECN die Belegschaft erlebt, die sie in den vergangenen drei Jahren bei der Umsetzung der neuen Strategie unterstützte. „Sinn-Leffers ist ein Unternehmen, in dem Politik und Machtspiele kaum eine Rolle spielen.“

Trotzdem ist das Maß an Zumutungen auch bei den leidensfähigsten Menschen eines Tages voll. Irgendwann hilft Hoffnung allein nicht mehr weiter. Dass sie bei Sinn-Leffers noch nicht die Lust verloren haben und bockig geworden sind, liegt sicher auch daran, dass Peter Zühlsdorff und die Geschäftsführung gleich nach dem Eigentümerwechsel 2005 alle ins Boot geholt haben. Die neuen Geschäftsführer Patrick Feller und Karsten Oberheide diskutierten den Strategiewechsel vom profillosen Textilhändler zum gehobenen Modehaus mit Beratungskompetenz nicht nur unter

sich, sondern auf allen Ebenen, auch mit den Modeberatern, wie die Verkäufer intern heißen. „Es kann wirklich keiner sagen, wir hätten ihn nicht in die Strategie mit eingebunden“, sagt Friedhelm Henn, Leiter der Filiale in Koblenz.

Das geschah allerdings nicht aus purer Freundlichkeit. „Wir haben in unserer Geschichte schon viele Strategien gehabt. Doch haben wir sie nie konsequent umgesetzt. Diesen Fehler konnten und können wir uns nicht mehr leisten“, sagt Geschäftsführer Oberheide. Deshalb lernten die Verkäufer in den Filialen unter Anleitung von Beraterin Grokenberger nicht nur, dass Sinn-Leffers mehr Umsatz braucht. Sondern auch, wie der Strategieansatz Beratungsqualität dazu beitragen soll. Wie es eine Modeberaterin etwa schafft, zwei, vielleicht sogar drei Kunden zur gleichen Zeit zu bedienen. Dass der Kunde nicht warten möchte, bis der Stapel Pullover ins Regal geräumt ist, ehe er seinen Wunsch äußern darf. Wie man dem Kunden zur Hose auch noch einen Gürtel und Strümpfe verkauft. Oder zur Bluse eine passende Strickjacke und ein Halstuch. Und zwar so, dass der Kunde sich perfekt beraten fühlt.

Eine große, harmonische Familie

Sie begannen, die Positionen auf den Bons zu zählen, und schauten, wie sich die Kollegen beim Verkauf anstellten, legten Kundenbindungsprogramme auf. Und lernten, sich gegenseitig unangenehme Dinge zu sagen.

Das war ein Bruch mit der Kultur. Denn Feedback hatten sie bei Sinn-Leffers bislang nicht gelernt. Dazu war der Druck von außen zu groß. Der Feind war das Umfeld, die ignoranten Gesellschafter von Karstadt-Quelle mit ihren unausgegorenen Strategien, der inkompetente Vorstand, die schlechte Konjunktur. Da wollte man es wenigstens intern friedlich haben. So rückten alle noch ein Stückchen zusammen und nährten das Gefühl, eine Familie zu sein, der nichts passieren kann, solange sich alle lieb haben.

„Wir sind damals in der inneren Immigration gewesen“, sagt Ulrich Nellesen, „und haben immer gehofft, dass es bald besser wird.“ Dieser Glaube war es wohl, der die Crew die schweren Zeiten überstehen ließ. Dieser Glaube ist es aber auch, der dazu geführt hat, dass es sich viele nur allzu gemütlich gemacht hatten. „Ich habe eigentlich mit mehr Antrieb und Eigeninitiative und Mut gerechnet, nachdem die ungeliebte Mutter Karstadt endlich weg war“, formuliert es Karsten Oberheide.

Im Sommer 2007 sieht es tatsächlich so aus, als lohne sich das Mehr an Engagement. Jedenfalls ist in den Zeitungen zu lesen, dass Sinn-Leffers erheblich besser bei den Umsätzen dastehe als der Durchschnitt der Branche. Intern allerdings stehen die Zeichen spätestens nach dem katastrophalen Weihnachtsgeschäft 2007 auf Sturm. Viel zu viel Ware häuft sich in den Lagern. Man hat Trends verschlafen, das Falsche geordert.

Die Führungsspitze sucht fieberhaft nach Lösungen. Im Februar werden zum ersten Mal die Möglichkeiten und Folgen ▶

einer Insolvenz erwogen. Insgesamt stützen DIH und HMD die Kette mit mittlerweile fast 100 Millionen Euro an Krediten. Ob das reichen wird, ist fraglich. Am Ende verliert der britische Investor HMD das Interesse an den Läden, im Mai 2008 übernimmt Zühlsdorffs DIH die gesamten Anteile. Da hat er längst mit dem Insolvenzfachmann Detlef Specovius Kontakt aufgenommen, den er auch in die Geschäftsführung beruft. Gemeinsam spielen sie nun sehr konkret ein sogenanntes Insolvenzplanverfahren durch, das dann möglich ist, wenn die Sanierung des Unternehmens wahrscheinlich erscheint. Der Reiz an dieser Art von Insolvenz nach dem Vorbild des amerikanischen Chapter 11 liegt darin, dass das Unternehmen zwar einem Insolvenzverwalter unterstellt wird, die Sanierung allerdings weitgehend in Eigenregie durchführen kann.

Bald ist klar: Aus eigener Kraft wird Sinn-Leffers die Sanierung auch dieses Mal nicht schaffen. Doch bevor sie zum Insolvenzrichter geht, will die Geschäftsführung alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben. Also werden Oberheide und sein Kollege Feller im Sommer 2008 bei den Vermietern ihrer Ladenflächen vorstellig. An manchen Standorten muss das Unternehmen nahezu 30 Prozent des Umsatzes nur für die Miete aufwenden. Zu kündigen sind die Flächen nicht. Die Mietverträge stammen zum Teil aus der Karstadt-Quelle-Zeit und gehören pikanterweise bis heute den Alteigentümern. Etliche der Verträge laufen über 2020 hinaus und schließen sämtliche Sonderkündigungsrechte aus. Die Vermieter aber stellen sich stur. Das Insolvenzplanverfahren ist die letzte Rettung. Auch weil eine Firma in Planinsolvenz Mietverträge mit einer Frist von drei Monaten kündigen kann.

Natürlich sind die hohen Mieten nicht der einzige Grund für den drastischen Schnitt, das gibt auch Karsten Oberheide zu. Doch „sie ließen den Häusern kaum noch Spielraum für Marketing oder Investitionen“. Das habe eine Art „Todesspirale“ in Gang gesetzt: Die Verkaufsflächen wurden immer unattraktiver, die Kunden immer weniger, was dazu führte, dass die Häuser noch weniger Geld in Werbung, Bedienungsqualität und Angebot stecken konnten. Und da Untervermietung oder Leerstand häufig ebenfalls vertraglich ausgeschlossen waren, „waren uns die Hände gebunden“. Natürlich habe es Quersubventionierungen innerhalb des Filialnetzes gegeben. Natürlich habe auch die Zentrale geholfen, wo sie nur konnte. Aber am Ende habe dieses System dazu geführt, dass auch das Geld für die Weiterentwicklung der erfolgreichen und profitablen Häuser gefehlt habe.

Also ziehen sie die Reißleine. Fürchterlich habe er sich dabei gefühlt, sagt Oberheide, aber „ich habe gewusst, dass dieser Schritt alternativlos war“. Für die Belegschaft ist das furchtbar: Sie hatte alles gegeben – und doch hatte es nicht gereicht.

Doch selbst jetzt steht sie zusammen, auch dieses Mal stellt sie sich offenbar hinter das Unternehmen. Über den Kampfgeist wundert sich sogar Insolvenzverwalter Horst Piepenburg. „Ich habe noch nie erlebt, dass die Stimmung in einem Unternehmen

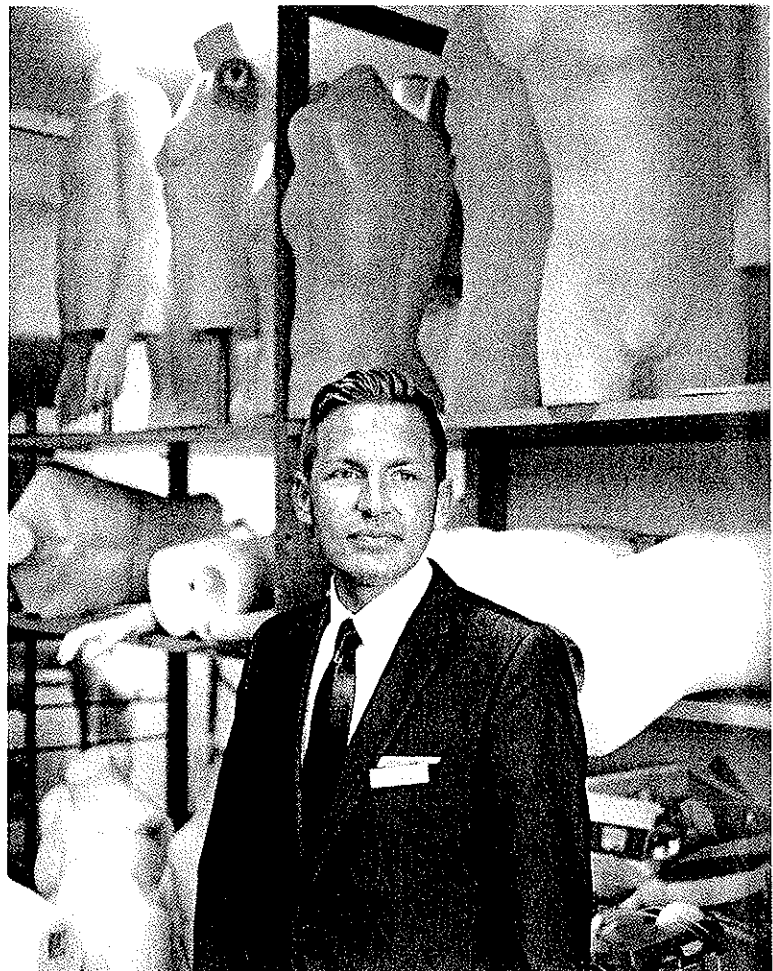
in einer solchen Situation so gut ist und alle so engagiert weiterarbeiten“, sagt er dem Eigentümer Peter Zühlsdorff.

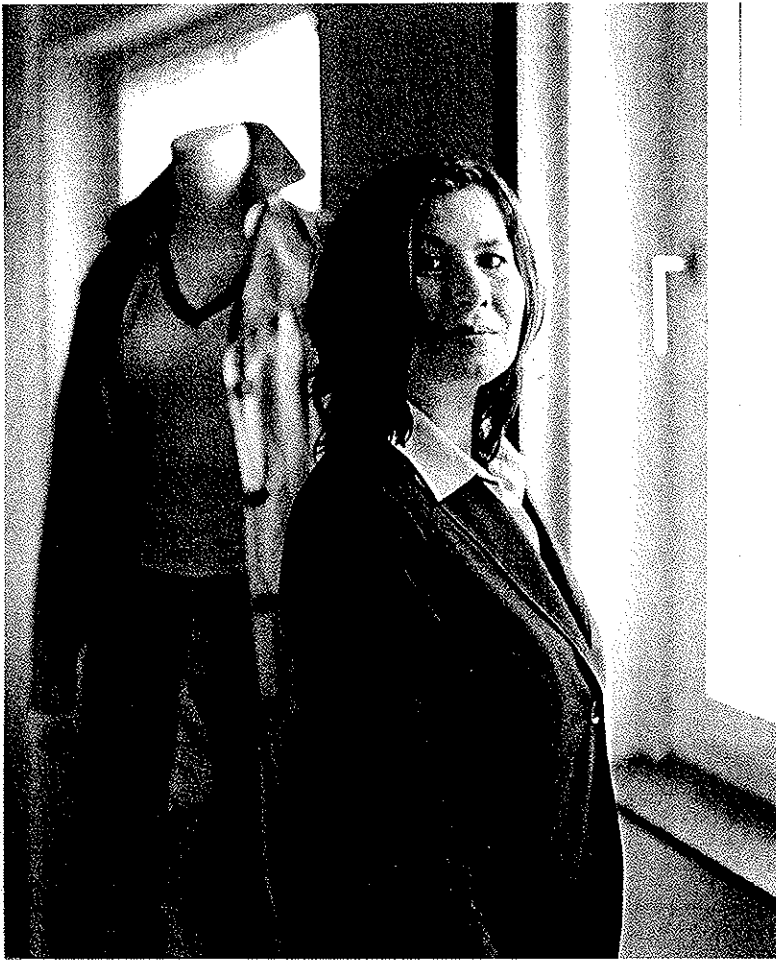
„Natürlich waren da auch jede Menge Wut und Enttäuschung“, relativiert Roswitha Hüsemann. Dennoch scheinen die Sinn-Leffers-Angestellten eine Art Unerschütterlichkeit an den Tag zu legen, die ihresgleichen sucht. Trotz der Frustration kommen sie jeden Tag weiterhin pünktlich zur Arbeit, zeigen sich weiter engagiert. Auch die, die im November ihre Kündigung für Ende Februar bekommen haben. Nicht einmal der Krankenstand habe in dieser Zeit signifikant zugenommen, berichtet die Personalchefin Natascha Güttler übereinstimmend mit Hüsemann.

Was den Geschäftsführer Karsten Oberheide besonders freut: „Es ist niemand von sich aus gegangen, auch die Leistungsträger sind alle hiergeblieben.“ Er berichtet sogar von einem Headhunter, der ihn anrief, um zu fragen, „wie hoch die Bleibepremien denn wären“. Es gab keine. „Schon deshalb, weil wir dafür gar kein Geld hatten.“ Im Gegenteil: Auch die oberen und mittleren Führungskräfte und Einkäufer mussten „empfindliche Einbußen beim Geld hinnehmen“.

Wie kann das angehen? Natascha Güttler erklärt es so: „Wir haben immer ehrlich kommuniziert und nie etwas beschönigt.“ Von der Anmeldung der Planinsolvenz habe man die Mitarbeiter vorher informiert. Und erklärt, was dieses Verfahren bedeutet.

Alle Informationen teilen: Filialleiter Gerhard Schmalholz





Nie etwas beschönigen: Personalchefin Natascha Güttler

„Wir sind immer im Gespräch geblieben“, bestätigt Gerhard Schmalholz, der die Filiale in Bonn leitet. Und „wir Führungskräfte haben alles, was wir an Informationen bekommen haben, gleich an die Mitarbeiter weitergegeben“. Regelmäßig haben sie sich zusammengesetzt – auch wenn es keine Neuigkeiten gab. Und als nach zähem Ringen feststeht, welche der 47 Häuser geschlossen werden sollen, haben sie diese Ankündigung generalstabsmäßig vorbereitet. Niemand hatte einen Informationsvorsprung. Die schlechte Nachricht wird zeitgleich verbreitet.

Die Offenheit sei hart gewesen, sagt Verkaufsleiter Nellesen. Aber sie habe Vertrauen geschaffen. Sogar bei den Lieferanten und anderen Gläubigern. Es kann nicht leicht gewesen sein, die beinahe 4000 Gläubiger davon zu überzeugen, der Planinsolvenz zuzustimmen. Aber auch hier haben Karsten Oberheide und seine Kollegen die Erfahrung gemacht, „dass die meisten Menschen mit einer schlechten, aber ehrlichen Nachricht besser leben können als mit Unsicherheit“. So haben alle bis auf einen Lieferanten Sinn-Leffers auch in der Krise weiter mit Ware versorgt. Und zwar ohne Vorkasse und komplizierte vertragliche Regelungen.

Es war gelungen, das Gefühl zu vermitteln, sie könnten dem angeschlagenen Unternehmen vertrauen. Denn Sinn-Leffers verzichtete unter anderem darauf, seine Lager kurz vor der Anmeldung der Planinsolvenz zu füllen, um im Zweifel genug Ware für die nächsten Monate zu haben. „Das war für uns ein Gebot der

Fairness“, sagt Oberheide. Diese Fairness im Umgang hat auch die Mitarbeiter überzeugt. Wobei Personalchefin Güttler sich scheut, von „fair“ zu sprechen: „Was ist in einer solchen Situation schon fair?“ In jedem Fall aber hätten sie versucht, „alles so gut zu regeln, wie es eben geht“. Die Abfindungen etwa habe man so schnell wie möglich gezahlt. „Bis April immerhin 90 Prozent“, sagt sie. Und, soweit möglich, auch bei der Jobsuche geholfen.

Eine Chance und einige Risiken

Mittlerweile sieht es so aus, als könnte es tatsächlich wieder aufwärts gehen. Zeit zum Verschnaufen, zum Regenerieren und Neukräfte-Sammeln bleibt den Leuten nicht. Betriebswirtschaftlich stehe die Firma zwar so gut da wie lange nicht mehr, sagt Eigner Zühlsdorff. Die Filialen, die nun überlebt haben, seien jede für sich profitabel. Aber das soll noch besser werden, und das wird auf dem hart umkämpften Textilmarkt nicht leicht. Die beiden anderen ehemaligen Karstadt-Töchter Wehmeyer und Hertie mussten im Herbst vergangenen Jahres Konkurs anmelden.

Der Wettbewerb ist hart. Peek & Cloppenburg, die Flagship-Stores von Marken wie Esprit und Marc O'Polo, die auch Sinn-Leffers im Sortiment führt, schenken ihm nichts. Hinzu kommt der Online-Handel, der auch im Textilbereich immer stärker wird. Trotzdem ist Karsten Oberheide davon überzeugt, dass das sogenannte Platzhirsch-Konzept des Vollsortimenters bei Kleidung, das sich das Unternehmen gegeben hat, aufgehen wird. „In mittelgroßen Städten wie Münster, Bonn, Koblenz und anderen haben wir beste Chancen, das erste Haus am Platz zu bleiben oder zu werden“, sagt er. Und endlich sei mehr Geld da, um hier investieren zu können.

Tatsächlich haben die meisten Filialen nichts mehr mit dem Sinn-Leffers aus der Karstadt-Ära gemein. Statt unübersichtlicher Präsentation setzt man nun auf klare, moderne Aufgeräumtheit. Das Konzept des Trading-up, wie Verkaufsleiter Nellesen es nennt, scheint jedenfalls bei den vertretenen Marken zu funktionieren. Max Mara, Lacoste, Tommy Hilfiger hängen nun in den Auslagen und liegen auf den Countern. Mit Modenschauen, Styling-Events, Sonderöffnungszeiten für wichtige Kunden und kompetenter Beratung versuchen Häuser wie das in Bonn von Gerhard Schmalholz neue Zielgruppen anzusprechen.

Bislang scheint das gut anzukommen. Die Lager-Umschlagsgeschwindigkeit beträgt in den guten Häusern bis zu 3,8. Ab Faktor 4 könnte Sinn-Leffers den Wareneinsatz weitgehend über Lieferanten-Zahlungsziele finanzieren. Vor allem aber gilt es, den neuen Teamgeist zu erhalten und es sich nicht wieder gemütlich zu machen – dafür soll seit Mai der neue Geschäftsführer Abram Nette sorgen, ein Mann von außen im Führungsteam.

Dass der Kampf noch nicht zu Ende ist, weiß jeder. „Die Chance einer zweiten Planinsolvenz“, stellt Roswitha Hüsemann fest, „wird es nicht noch einmal geben.“ ■