

ARGUMENT

Am Rande des Ruins

Der insolvente Warenhauskonzern Hertie hat noch eine Chance – wenn sich ein seriöser Investor findet und wieder mehr konsumiert wird **VON GUNHILD LÜTGE**

Fast scheint es so, als handle es sich nur um eine dieser schlimmen Geschichten, in denen Finanzinvestoren allein deshalb Unternehmen kaufen, damit sie so viel Geld herausholen wie möglich. Manchmal finden diese Investoren einen weiteren Käufer, der sich nicht scheut, noch skrupellos zu agieren. Hin und wieder geraten die Übernahmepfeifer deshalb an den Rand des Ruins. Dort ist der Warenhauskonzern Hertie inzwischen angekommen.

Doch ganz so einfach liegen die Dinge in diesem Fall nicht. Managementfehler im Alltagsgeschäft spielen ebenso eine Rolle wie dramatische Absatzprobleme, bedingt durch die kriselnde Nachfrage in Deutschland, die allen Warenhauskonzernen zu schaffen macht. Dennoch – die illustre Riege der Hertie-Investoren liefert ein Beispiel dafür, welche erstaunlichen Fehler die häufig bewunderten Finanzjongleure aus den Beteiligungsgesellschaften bei ihrer Jagd auf den schnellen Euro machen. Und läuft die Sache schief, können sie sich darauf verlassen, dass der Staat einspringt, um den Schaden zu mildern.

Aufklärung

fällt im Fall Hertie ganz besonders schwer. Das Management arbeitete lange ohne Kontrolle durch einen Aufsichtsrat. Ein Geschäftsbericht lässt bis heute auf sich warten. Die Finanzinvestoren sind gescheitert. Jetzt muss der Insolvenzverwalter zeigen, was er kann

eingeschlagene Strategie des zuletzt von Dawnay, Day eingesetzten Geschäftsführers nicht aufging. Schließlich nahm der im Februar 2008 seinen Hut.

Seinem Nachfolger Mark Rahmann wird schon eher zugetraut, Hertie wieder flottzumachen – ein schwieriges Unterfangen. Es geht unter anderem darum, die zum Teil aus den siebziger Jahren stammenden Betonbauten aufzuübchen und in den einzelnen Häusern ein Angebot zu offerieren, das auf die jeweilige Kundschaft und die Wettbewerber rundum abgestimmt ist. Mal stehen die Warenhäuser in Gegenden mit schwacher Kaufkraft, mal sind sie von Fachhändlern umzingelt. Es kann nicht gelingen, mit Hi-Fi-Anlagen oder Fernsehgeräten einen hohen Umsatz zu schreiben, wenn gleich gegenüber Saturn eine große Filiale betreibt.

Es wird Zeit brauchen, bei jeder der 72 Filialen zu überprüfen, ob sie überlebensfähig ist.

Der Insolvenzverwalter hat bereits verkündet, dass er für einen beträchtlichen Teil durchaus eine Chance sieht. Drei Monate bleiben ihm, Lieferanten zu beruhigen und einen seriösen Investor mit langem Atem zu finden.

Geklärt ist schon, dass die rund 4000 Beschäftigten bis Oktober ihr Gehalt weiter erhalten. Das heißt jetzt Insolvenzgeld und wird von der Bundesanstalt für Arbeit gezahlt. Wie gut, dass nach deutschem Recht noch öffentliche Ämter einspringen, wenn sich Unternehmen verzocken.

Das Kalkül von Dawnay, Day, über die Miete Geld einzuspielen, hätte vielleicht sogar aufgehen können, wäre den Deutschen die Kauflaune nicht vergangen. Hier liegt wohl die gravierendste Fehleinschätzung der Investoren. Naggar schien stets überzeugt davon, dass die Deutschen schon bald wieder kräftig konsumieren. Er irrte.

Immer wieder hoffte auch der Einzelhandel auf bessere Zeiten. Vergebens. Zwar sind die Einkommen in jüngster Zeit leicht gestiegen, doch dem Handel hat das nichts gebracht. Nach der vorläufigen Ergebnissen des Statistischen Bundesamtes setzte er im vergangenen Juni real 3,9 Prozent weniger um als im vergleichbaren Vorjahresmonat. Das ist dramatisch. Im Augenblick wissen viele Verbraucher nicht, was sie mehr fürchten sollen: die Inflation oder die Arbeitslosigkeit. Manchmal scheint es, als vergäßen sie vor lauter Angst das Konsumieren, obwohl sie es sich leisten könnten. Das täuscht. Bei etlichen herrscht Ebbe in der Kasse. Zwischen 2003 und 2007 sind die Einkommen Jahr für Jahr gesunken. Dafür stiegen die Preise vor allem für Energie, aber auch für Lebensmittel.

Eine ganz ungewöhnliche Botschaft kam gerade aus der Containerschiffahrt: Zum ersten Mal seit 2001 sind die Transporte von Asien nach Europa geschrumpft. Diese Entwicklung erstaunt selbst Experten. Sie ist kein gutes Omen für den deutschen Handel – und für Hertie leider auch nicht. Dort muss der Insolvenzverwalter jetzt erst einmal zeigen, was er kann. Den Rest entscheidet die kaufkräftige Kundschaft.

Der Aufklärungsbedarf ist ungewöhnlich hoch, weil die Geschäfte von Hertie lange Zeit unkontrolliert verliefen. Erst seit April dieses Jahres gibt es einen Aufsichtsrat. Und der Geschäftsbericht für das vergangene Geschäftsjahr lässt noch immer auf sich warten. So fiel auch nur wenigen Branchenkenner auf, dass die

www.zeit.de/audio



Neue Ermittlungen im Fall Kerviel

Im Zusammenhang mit dem Spekulationsskandal bei Frankreichs zweitgrößter Bank Société Générale hat die Justiz ein Ermittlungsverfahren gegen einen weiteren ehemaligen Mitarbeiter der Bank eingeleitet. Der 24-jährige Thomas Mougard soll dem Händler Jérôme Kerviel (Foto) geholfen haben, falsche Daten in die Computer einzugeben. Durch die nicht genehmigten Geschäfte war die Bank nach eigenen Angaben um 4,9 Milliarden Euro geschädigt worden. Kerviel, der am Montag erneut vier Stunden lang verhört wurde, hält an der Darstellung fest, seine Vorgesetzten hätten von seinen Geschäften gewusst und ihn gedeckt, solange er Gewinne machte.

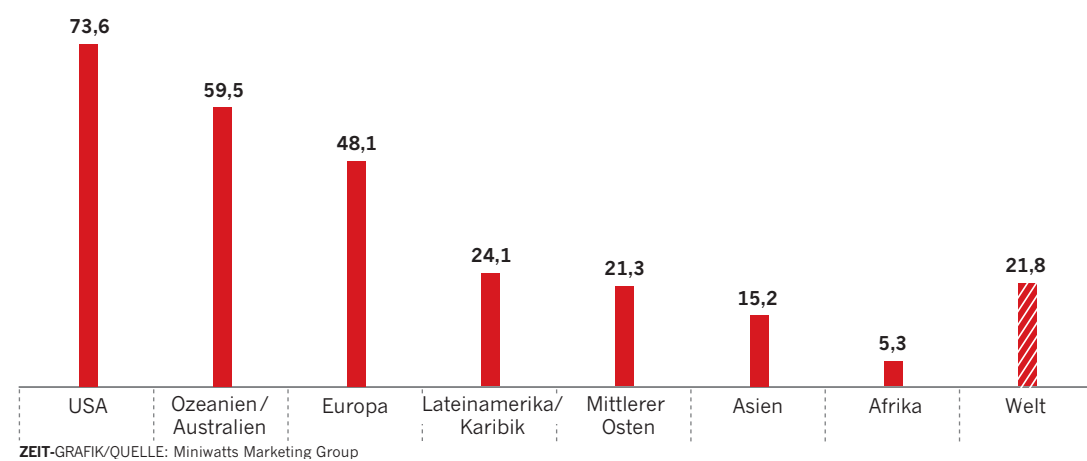
Die EU verärgert Spediteure

Auf heftigen Widerstand deutscher Industriebünde stößt das erste Großprojekt des neuen EU-Verkehrskommissars Antonio Tajani. Im Juli hatte die Kommission unter Federführung des Italieners eine Erneuerung der Lkw-Maut vorgeschlagen. Im ersten Schritt sollen beispielsweise Expeditionen für die gesellschaftlichen Kosten des Lkw-Verkehrs – Lärm, Luftverschmutzung und Staus – aufkommen. Der Geschäftsführer des Verbandes der Automobilindustrie (VDA), Klaus Bräunig, fürchtet, dass dadurch ausgelöste Preissteigerungen »die europäische Wirtschaft in die Stagflation treiben könnten«. In der wirtschaftlichen Stagnation würde also zugleich die Inflation angeheizt, so die Sorge. Eine Studie der Universität Köln im Auftrag des europäischen Automobilherstellerverbandes ACEA prognostiziert einen Zuwachs der Inflationsrate um 0,8 Prozentpunkte, sollten die Vorschläge der Kommission Realität werden.

Nach EU-Schätzungen verursacht der Güterverkehr auf der Straße schon heute Umweltkosten von 100 Milliarden Euro. Tajani will gegensteuern und den Schadstoffausstoß reduzieren – unter anderem mit Mautgebühren, die sich an den Fahrzeugemissionen orientieren. Dies soll den Druck erhöhen, Fahrzeugflotten zu modernisieren.

Nur wenige Afrikaner können ins Internet

Anteil der Bevölkerung mit Zugang zum World Wide Web (in Prozent)



ZEIT-GRAFIK/QUELLE: Miniwatts Marketing Group

MACHER + MÄRKTE

Bescheidenheit bei British Airways

Dosenöffner öffnen Dosen. Wer also für seinen Dosenöffner Reklame machen will, der preist ihn als den Besten seiner Klasse an. Als den, der besser in der Hand liegt, rutschfester ist oder einfach nur durabler als alles, was die Konkurrenz anbietet. So funktioniert Werbung – üblicherweise. Nächsten Monat jedoch will die Fluglinie British Airways eine neue Werbekampagne starten, die einen viel bescheideneren Anspruch wählt. »Terminal 5 funktioniert« – das ist der Slogan, den die Fluggesellschaft auf Plakaten, im Radio und im Internet verbreiten wird. Funktioniert? Dürfen wir das nicht voraussetzen? So, wie wir erwarten können, dass Flugzeuge fliegen? Eben nicht! Milliarden englische Pfund hatte der Neubau am Flughafen Heathrow gekostet,

doch als das Terminal im März öffnete, strandeten in London Zigttausende entnervte Passagiere (Foto). Auf dem Reißbrett hatten neueste Technologien und clevere Architektenpläne funktioniert, in der Praxis endeten sie indes im Chaos. British Airways wurde zur Lachnummer der gesamten Flugindustrie, die britische Presse machte aus dem Debakel eine nationale Schmach. Das einzige Lob, das man Vorstandschef Willie Walsh aussprechen konnte, war, dass er gar nicht erst versuchte, sich herauszureden. Nun will die Fluggesellschaft 6 Millionen Pfund (7,5 Millionen Euro) dafür ausgeben, das Vertrauen der Gäste zurückzugewinnen. JFJ

Frédéric Oudéa, der im Mai den unter Druck geratenen Daniel Bouton als Vorstandschef abgelöst hatte, gab sich am Dienstag selbstbewusst. »Wir sind aus der Affäre Kerviel gestärkt hervorgegangen«, sagte er bei Vorlage der Zahlen für das zweite Quartal. Demnach musste Société Générale von April bis Juni zwar immer noch 575 Millionen Euro abschreiben, das war aber weniger als die Hälfte der Summe, die noch im ersten Quartal im Zuge der Finanzkrise zusammengekommen war. Der Nettogewinn des Kreditinstituts betrug 644 Millionen Euro – 63 Prozent weniger als im Vorjahr, aber mehr als von Analysten erwartet. An der Börse in Paris stieg der Aktienkurs rund 4,5 Prozent. Im Jahresverlauf war er um 33 Prozent gefallen. FIN



Gegendarstellung

In dem Artikel »Heinrich von Pierer teilweise entlastet«, der in DIE ZEIT am 24. Juli 2008 auf der Seite 27 veröffentlicht wurde, wird unter anderem über mich geäußert: »Schäfer selbst war im Sommer 2007 von Siemens fristlos gekündigt worden. ...« Hierzu stelle ich fest: Diese Behauptung ist un-wahr. Ich wurde im August 2007 nicht fristlos gekündigt.

MÜNCHEN, DEN 1. AUGUST 2008

DR. ALBRECHT SCHÄFER

Anmerkung der Redaktion: Albrecht Schäfer, der frühere Antikorruptionsbeauftragte bei Siemens, hat recht. Es erfolgte damals eine ordentliche, die Kündigungsfrist einhaltende Kündigung, welche die Siemens AG – wie in der ZEIT bereits berichtet – später dann aber wieder zurückgenommen hat.

Berichtigung

In dem Artikel »Erst geblendet, dann abgehoben (ZEIT Nr. 32/08) wurden Aussagen des Ökonomen Ulrich Heilemann leider seinem Fachkollegen Udo Ludwig zugeschrieben.

FORUM

Bitte keine Welthandelsrunden mehr!

Die Globalisierung ist trotz der gescheiterten Verhandlungen zu retten. Nur die Welthandelsorganisation WTO sollte sich künftig heraushalten **VON RAZEEN SALLY**

Die Verhandlungen um eine neue Welthandelsrunde sind in der vergangenen Woche gescheitert – wieder einmal. Über die Details ist viel geschrieben worden, auch über die Gründe ihres erfolglosen Abbruchs, aber viel zu wenig über die Malaise hinter den Gesprächen. Unser politisches System, das internationalen Handel und grenzüberschreitende Investitionen regelt, ist hoffnungslos veraltet. Es steckt in Denkweisen, Institutionen und Regeln fest, die immer weiter hinter den Realitäten der Geschäftswelt zurückbleiben.



RAZEEN SALLY leitet das European Centre for International Political Economy in Brüssel

In den vergangenen fünf Jahren fiel das kaum auf. Die Weltkonjunktur brummt und verdeckte die fehlgeleitete Handelspolitik. Doch jetzt werden die Wirtschaftsbedingungen schlechter und die Risse im System umso sichtbarer. Reformen noch weiter auf die lange Bank zu schieben wäre gefährlich und teuer. Es würde die Globalisierung verlangsamen und damit auch die Verbreitung ihrer Erträge. Gegenwärtig jedoch droht der Protektionismus außer Kontrolle zu geraten. Wir laufen Gefahr, die Reformen der achtziger und neunziger Jahre zurückzudrehen und damit wieder in den desaströsen siebziger Jahren zu landen. Wie ist das zu verhindern?

Erstens: nicht durch weitere internationale Verhandlungen, sondern durch nationalstaatliche Politik, so paradox dies auch klingen mag. Handelsöffnungen sind an vielen Orten der Welt auf so viel Widerstand gestoßen, weil sie nicht weit genug gegangen sind. Vor allem in den Entwicklungsländern ist vieles unerledigt geblieben: relativ hohe Zölle und sonstige Handelsbarrieren, Hürden für ausländische In-

vestoren, eine Fülle sogenannter handelsnaher Regulierungen, die Unternehmen aus dem Inland wie dem Ausland das Leben schwer machen. Dazu zählen Schwierigkeiten beim Eröffnen und Schließen von Unternehmen, mangelhafter Schutz für das Eigentum oder geringe Möglichkeiten, Verträge vor Gericht durchzusetzen. Es gibt Schwierigkeiten beim Einstellen und Entlassen von Arbeitern,

korrupte Zöllner, undurchsichtige Produktstandards und unfaire Ausschreibungen, Staatsunternehmen werden bevorzugt. All das hindert Länder daran, die Früchte der Globalisierung zu ernten und sie bei den Menschen ankommen zu lassen.

Zweitens: Die großen Verhandlungsrunden bei der Welthandelsorganisation (WTO) mit ihren hohen Ambitionen und Erwartungen sollten der Vergangenheit angehören. Sie drehen sich zunehmend um Nebensachen statt um die Realitäten und Erfordernisse der modernen Wirtschaft. Die WTO sollte sich künftig weniger um die weitere Liberalisierung scheren als vielmehr um das Erlernen, Sichern und Aktualisieren verlässlicher Regeln für das internationale Business. Es ist nämlich höchst unwahrscheinlich, dass in weltweiten multilateralen Verhandlungen noch substanzielle Marktöffnungen zu erreichen sind. Große Entscheidungen darüber müssen stattdessen von einer kleineren, freiwilligen Koalition getroffen werden: von den OECD-Ländern plus etwa 20 Schwellenländern, auf die mehr als 80 Prozent der weltweiten Geschäfte entfallen. Ein zentraler Kern dieser Gruppe sind die USA, die EU, China, Indien und Brasilien. Ohne sie bewegt sich nichts.

Drittens: Vorsicht mit bilateralen Handelsverträgen zwischen Staaten und Wirtschaftsräumen! Sie haben sich in den vergangenen Jahren wie ein Waldbrand ausgebreitet, mehrere Hundert gibt es davon. Festgeschrieben ist darin aber höchstens »trade light«, kaum ein Fortschritt gegenüber bestehenden WTO-Regeln. Unterm Strich schaffen diese Verträge kaum eine zusätzliche Liberalisierung, stattdessen aber ein großes Durcheinander. Das ist das Gegenteil dessen, was ein weltweit operierender Konzern braucht: einfache, durchsichtige, faire Regeln.

Viertens: Marktöffnungen für ausländische Waren, Dienstleistungen und Investitionen sind eine nationale Aufgabe. Seit Jahren schon kommt der Großteil der Erleichterungen für Handel und Investitionen nicht durch die WTO oder bilaterale Verträge zustande, sondern dadurch, dass sich Regierungen unilaterale dazu entschließen. In den Schwellenländern begann das in Ostasien, wo einige Länder sich in den achtziger Jahren öffneten, in den frühen neunziger Jahren kam China hinzu, später machten es viele andere asiatische Länder nach. Wichtig ist, dass nun mehr Länder außerhalb Asiens folgen.

Fünftens: Vorsicht vor dem offenen oder verdeckten Protektionismus! Im Augenblick liegt eine ganze

Fülle solcher Bedrohungen in der Luft. Der Weltwirtschaft geht es schlechter. Im Westen wird es einen Rückschlag geben, wenn es um die Integration Chinas und Indiens geht, auch in einigen Schwellenländern. Bleiben wird der breite Widerstand gegen internationale Migration und Wanderarbeit. Bedenken gegen Investitionen aus dem Ausland und Sorgen um Zugang zu Energiequellen werden lauter. Preis- und Handelsauflagen werden eingesetzt, um Inflation bei Nahrungsmitteln und Öl zu bekämpfen. Protektionisten missbrauchen Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels als trojanische Pferde.

Die Antwort muss lauten, internationale Wirtschaftspolitik nicht mehr als eine außenpolitische Spielerei in fernen, schwerfälligen Institutionen zu verstehen. Stattdessen sollte sie daheim beginnen, in der nationalen Wirtschaftspolitik. Nationalstaaten müssen Barrieren auf dem Heimatmarkt abbauen und einseitig auf Handelschranken verzichten. Die Rolle der WTO kann sich darauf beschränken, solche nationalen Reformen mit besseren Regeln für die internationale Geschäftswelt zu unterstützen.

AUS DEM ENGLISCHEN VON THOMAS FISCHERMANN