

SCHLUSS- VERKAUF

C&A Die Sanierung des einstigen Vorzeigehändlers ist gescheitert. Viele Familienmitglieder verlieren den Glauben.

Ansgar John Brenninkmeijer hat einen vortrefflichen Ort gewählt, um zu erklären, warum das Imperium seiner Familie aus den Fugen geraten ist. Es ist Ende Februar, die Sonne ist bereits untergegangen, als der Spross einer der reichsten Dynastien Europas noch eine Botschaft loswerden will. In Osnabrück.

Gut 20 Kilometer westlich der alten Hansestadt, im beschaulichen Mettingen, fing alles an. Von hier aus zogen die Brenninkmeijers als fliegende Händler durch die Lande, bevor die Brüder Clemens und August 1841 im niederländischen Sneek einen Laden eröffneten, den sie nach ihren Initialen C&A nannten. Es war der Beginn von etwas ganz Großem.

In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg dominierte der Konzern über Jahrzehnte den europäischen Modehandel, die fleißigen Deutschen drangen vor bis nach Brasilien, Mexiko, China. Mit den sprudelnden Gewinnen aus der billigen, aber für die ganze Familie kleidsamen Mode kauften die Brenninkmeijers Immobilien in den besten Lagen und investierten Milliarden ins familieneigene Beteiligungsgeschäft. Lange Zeit schien die Sippe unaufhaltsam, ein in sich gekehrter, erzkatholischer, fast sektenhafter Clan.

Dann kamen Zara und Zalando, und das ökonomische Herz der Brenninkmeijers geriet aus dem Takt – und zwar so sehr, dass sie im August 2017 nicht nur erstmals einen Familienfremden an die Spitze des Kerngeschäfts setzten, sondern es musste, bei der Größe der Aufgabe, auch gleich ein Haudrauf sein: Alain Caparros. Ende März quittierte der Ex-Rewe-Chef schon wie –

der seinen Dienst – und hinterlässt einen Traditionshändler, dessen Zukunft ungewisser ist denn je.

Ansgar John kann sehr genau erklären, warum das System C&A vor dem Scheitern steht. Er hat es schließlich selbst durchlaufen. Wie jeder, der etwas werden will in der Brenninkmeijer-Dynastie, musste er durch eine harte Schule. Die Ausbildung beginnt mit 18 Jahren und umfasst neben einem Wirtschaftsstudium zahlreiche Stationen innerhalb und außerhalb der Firma. Es ist eine 12-jährige Ochsentour, an deren Ende die Chance winkt, Anteile an der Familienholding Cofra mit Sitz im schweizerischen Zug zu erwerben. Dafür infrage kommt jedoch nur ein kleiner Teil des weitverzweigten Clans, die Kinder der rund 60 Gesellschafter.

Ansgar John, ein bulliger Mann, der es vor ein paar Jahren als Langstreckenruderer ins Guinnessbuch der Rekorde geschafft hat, ist in London, Montreal und New York aufgewachsen und hat an der Erasmus Universität Rotterdam BWL studiert. Sein Vater war Landeschef in Großbritannien, der Junior stieg 1989 bei C&A ein – acht Jahre später ging er zu Ikea. Für ihn stand schon damals fest, dass der Konzern auf einem fatalen Irrweg ist.

Bis Ende der 90er Jahre achteten die Brenninkmeijers akribisch auf den Deckungsbeitrag jedes einzelnen Artikels. Dann rückten die europäischen Landesgesellschaften enger zusammen.

Aus der deutschen Einkaufsorganisation Eteha wurde die European Buying Service Company (Ebsco). Man sprach plötzlich englisch, holte sich mit Proudfood eine amerikanische Beratungsgesellschaft ins Haus und verlor das Erfolgsgeheimnis aus den Augen. Seither dreht sich alles um Margenziele. So jedenfalls sieht es Ansgar John. Er hat dagegen rebelliert, fand jedoch kein Gehör. „Die Brenninkmeijers lieben sich bedingungslos und hören einander immer zu, auch wenn wir uns manchmal nicht verstehen“, sagt er. „Das ist vielleicht das ➤

größte Geheimnis unserer Familie.“ Nun will er den Gesellschafterrat einberufen.

Der Fehler mit dem Margenziel, den Ansgar John als entscheidend ansieht, war einer von vielen. Viel schlimmer wohl noch: Man machte sich viel zu lange etwas vor. Bevor der heutige Clanboss Martijn Brenninkmeijer 2014 als Europa-Chef ausschied, hatte er mit seiner Agenda 2020 noch einen Umsatz von 9 Milliarden Euro angepeilt, heute kommt C&A auf 5,5 Milliarden Euro. In Deutschland, dem mit Abstand wichtigsten Markt, sind die Erlöse seit 1991 von 8,4 Milliarden DM auf 2,3 Milliarden Euro abgesackt, das Ergebnis bewegt sich wie ein Jo-Jo zwischen Gewinn und Verlust. Ohne das Geld des Clans wäre C&A wohl längst Geschichte.

„Unsere kommerzielle Entwicklung ist nach wie vor sehr enttäuschend. In Wachstum zu investieren bei gleichzeitigem Umsatzrückgang, ist eine große Herausforderung“, schrieb Philippe Brenninkmeijer Anfang 2017 in einem internen Brandbrief an die Belegschaft. „Denn es ist auf lange Sicht nicht tragbar, wenn die Kosten kontinuierlich steigen, obwohl die Umsätze zurückgehen.“ Brenninkmeijer war damals Europa-Chef – und wirkte zunehmend verzweifelt.

Allein in Deutschland, Belgien und Österreich schlug ein Minus von 127 Millionen Euro zu Buche. Trotz Investitionen in einen neuen Ladenauftritt rückte die Vision 2021 („Wir werden Ihre bevorzugte Marke, bei der Sie am liebsten einkaufen, rund um die Uhr und auf allen Kanälen – online wie offline“) in immer weitere Ferne. Also setzte Brenninkmeijer 230 Mitarbeiter in den beiden Hauptverwaltungen im belgischen Vilvoorde und in Düsseldorf vor die Tür und wurde deutlich: „Unsere Entscheidungen müssen durchdacht und, wo nötig, auch drastisch sein. Wenn wir weiter so arbeiten wie bisher, wird sich auch



nichts verbessern. Alles beim Alten zu belassen, ist daher keine Option mehr.“ Das fand auch der Gesellschafterkreis und warf Philippe raus. Der Mann, von dem die Familie fortan ein Wunder erwartete, hieß Alain Caparros (62).

Der Deutschfranzose hatte sich 2006 beim zerstrittenen und von einer Korruptionsaffäre geplagten Lebensmittelhändler Rewe an die Macht geputscht und den Laden kräftig modernisiert. Als er 2017 vorzeitig ausschied, wollte er eigentlich in Rente gehen. Doch dann brachten ihn die Personalberater von Spencer Stuart mit den Brenninkmeijers zusammen.

Riskante Wette

Caparros sagte zweimal ab, bekam dann einen Vertrag über dreieinhalb Jahre mit einer kolportierten Entlohnung von 25 Millionen Euro vorgelegt – und sagte schließlich doch zu. Mitte August 2017 legte er los. „C&A war 30 Jahre lang nicht auf meinem Retail-Radar gewesen. Die Marke hat mich nicht angezogen, ich wusste auch nicht viel über sie“, räumte Caparros später ein. Doch er hat sich eine Frage gestellt: „Was habe ich bei einem

solchen Abenteuer zu verlieren und was zu gewinnen?“

Inzwischen hat er die Frage beantwortet: Dass er seinen Ende Februar 2021 auslaufenden Vertrag verlängern würde, hatte er eh schon ausgeschlossen („Meine Festplatte ist voll“), am 20. März nun, nach nur gut eineinhalb Jahren, kündigte er seinen Rücktritt an, aus gesundheitlichen Gründen. Caparros hatte im Herbst einen Herzinfarkt erlitten, er wolle sich nun auf seine Genesung konzentrieren.

Zweifelsohne die richtige Entscheidung. Denn die Lage ist unter Caparros nur schlimmer geworden. Für den Konzern, so zeigen Recherchen des manager magazins, bahnt sich die Auflösung in seiner bekannten Form an.

An Selbstbewusstsein hat es Caparros nie gefehlt, auch als C&A-Regent gerieten ihm seine Auftritte mitunter bizarr. So trat er Anfang November mit weißem Hemd und Halstuch während eines Branchenevents im Düsseldorfer „Maritim Hotel“ auf die Bühne, berichtete von seinem gerade erlittenen Herzinfarkt und holte zur Generalkritik aus. „Wie können Sie sich erklären, dass ein Aldi, ein Lidl inzwischen ein Viertel des Marktes beherrschen – wo ist Ihr Ehrgeiz?“, schimpfte er. „Sie haben für Primark eine Autobahn aufgemacht für die freie Durchfahrt.“ Statt nach Lösungen zu suchen, seien die Vorstandsetagen der Modehäuser „mit der Komplexität des Geschäfts überfordert“. Alle – bis auf einen?

Als Caparros bei C&A anfang, hat er als Erstes McKinsey und Boston Consulting vor die Tür gesetzt. Für ihn sind Berater „Therapiezentren für Manager, die keine Vision haben“. Seine Analyse war schon nach wenigen Wochen schonungslos: C&A ist nicht gut genug, nicht so billig wie die Discounter, nicht so modisch wie Zara. Wer sich zum Bummeln verabrede, dürfte nicht auf die Idee kommen, zu C&A zu gehen.

EX-SONNENKÖNIG

Alain Caparros sollte C&A sanieren. Jetzt trat er vorzeitig zurück.



SCHATTENKAISER

Boudewijn Beerkens führt die Holding der Brenninkmeijers. Der neue Cofra-Boss hat keine Handlungserfahrung.



„Die Situation ist mir vertraut. Bei Rewe hatte ich es anfangs mit einer arg angestaubten Genossenschaft zu tun, die sich neu erfinden musste. Das werden wir nun auch bei C&A schaffen“, lautete sein Versprechen. „Ich stehe für Beschleunigung und Tempo.“ Also holte Caparros ein Heer von Vertrauten – darunter viele Rewe-Manager – und legte los.

Die frohe Botschaft ließ nicht lange auf sich warten. Um 4 Prozent, so verkündete er acht Monate später, sei der Umsatz auf bestehender Fläche im Geschäftsjahr 2017/18 gestiegen, die Marktanteile hätten europaweit zugelegt. In einigen Ländern drehte sogar das Ergebnis zaghaft ins Plus. „Ich schaue mir alles an, was links und rechts im Markt gut läuft, und sage immer: Ich bin das größte Trüffelschwein, das unterwegs ist“, lobte er sich selbst – doch sehr verfrüht. Denn die Strategie, Primark mit Preisnachlässen Paroli zu bieten und das Sortiment mit Marken wie Mustang Jeans nach oben abzurunden, kostet mächtig Marge.

Endspiel in der Modebranche

Im Ende Februar zu Ende gegangenen Geschäftsjahr 2018/19 ist der Umsatz gesunken. Insider beziffern den Rückgang auf 3 bis 5 Prozent und gehen davon aus, dass C&A wieder einmal rote Zahlen schreibt. Der Konzern nimmt dazu keine Stellung. Der Umbau geht längst nicht so schnell voran wie erhofft. Zwar laufen unter dem Codenamen „Projekt 17“ Gespräche mit Tom Tailor, S.Oliver und der Bestseller-Gruppe (Vero Moda, Jack & Jones), um das Angebot an Fremdmarken zu erhöhen. Mittelfristig, so ist zu hören, soll der Anteil auf bis zu 25 Prozent des Umsatzes steigen. Allerdings sind die meisten Marken, die zu C&A passen, austauschbar und ohnehin längst an jeder Ecke verfügbar.

Dass C&A inzwischen auch Bobby-Cars von Simba Dickie und Wohnaccessoires von Butlers verkauft und sogar über Kosmetik nachdenkt, obwohl entsprechende Versuche schon Ende der 90er Jahre gescheitert sind, zeigt vor allem eins: Es kommen zu wenig Leute in die viel zu großen Läden. Kaum einer im Modehandel hat eine derart miese Flächenproduktivität.

„Das neue Filialkonzept ist keine Revolution, die Sortimentspolitik wenig überzeugend, die eingegangenen Kooperationen sorgen allenfalls für Impulskäufe, binden aber keine Neukunden“, sagt York von Massenbach, Handelsexperte vom auf Restrukturierungen spezialisierten Beratungsunternehmen Atreus. Jüngst zeigte selbst Caparros Zweifel an seiner Mission – wobei er die Ursache nicht bei sich verortete: „Natürlich spüre ich Verunsicherung. Der Rhythmus, das Tempo und die Konsequenz, mit der wir durchziehen, was wir sagen, bereiten einigen Schwierigkeiten.“

C&A lebt von der Tradition und könnte daran sterben. Der Händler verkauft von jeher Basismode für die ganze Familie. Ein radikaler Umbau ist kaum möglich, ohne die alternde Zielgruppe

zu verschrecken. „Das Geschäftsmodell ist tot“, sagt ein früherer Mitarbeiter. „Die Marke steht für nichts.“

Caparros macht wenig Anstalten, dagegen etwas zu tun. In die Marke selbst investierte er nur spärlich: Caparros kürzte die Werbeausgaben im Vorjahr. In Deutschland gab C&A mit 55,1 Millionen Euro 5 Prozent weniger aus als 2017.

Und auch in das Onlinegeschäft, wo sich junge Kunden an Marken gewöhnen, ließ er schleifen. „Digitalisierung hat für C&A nicht die höchste Priorität“, so Caparros' Credo. Dabei wäre der Nachholbedarf gewaltig. Im Geschäftsjahr 2017/18 erlöste C&A online europaweit gerade einmal 150 Millionen Euro.

Ein fatales Signal in einer prekären Situation. In der Modebranche beginnt ein dramatischer Showdown. Die Kleiderschränke sind voll, der Markt schrumpft. Gleichzeitig wächst das Angebot. Aldi und Lidl drängen ins Modegeschäft, Markenfabrikanten machen sich mit eigenen Läden breit, Onlinehändler wie Amazon und Zalando fegen die Innenstädte leer.

Dass wohl auch Caparros zunehmend die Verzweiflung trieb, zeigt seine wirre Personalpolitik. Mit dem früheren NKD-Chef Frank Beeck holte er Anfang vergangenen Jahres einen Vertrauten, der etwas von Textildiscount versteht, mit Manfred Mandel kam ein Handelsveteran für das Marketing, mit dem er Rewe neu ausgerichtet hatte. Nach einem neuerlichen Strategiewechsel wurden beide im Oktober entsorgt. Mit ihnen mussten Personalchef Andreas Seitz und COO Bart Brenninkmeijer gehen. Die siebenköpfige Vorstandsetage ist auf drei geschrumpft.

Neben Caparros verblieben waren nur die beiden Brüder Tjeerd und Martijn van der Zee, die den Niedergang seit Jahrzehnten begleiten. Schon ihre Vorfahren standen im Dienst der Brenninkmeijers.

Um die Lage zu beruhigen, übernimmt die Rolle als Nachfolger von Caparros als Europachef jetzt erst einmal Edward Brenninkmeijer, bislang Chef des C&A-Geschäfts in Brasilien, Mexiko und China. Am liebsten wäre es der Familie, sie könnte sich ihres Problem- ➤

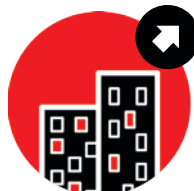
DAS WELTREICH DER BRENNINKMEIJERS

COFRA HOLDING

Firmensitz: Zug/Schweiz
Chairman: Martijn Brenninkmeijer
CEO: Boudewijn Beerkens



C&A
Modehandel
Umsatz Europa:
5,5 Mrd. Euro
CEO Europa:
Alain Caparros
CEO übrige Länder:
Edward Brenninkmeijer



REDEVCO
Immobilien
Wert: 7,5 Mrd. Euro
CEO: Andrew Vaughan



BREGAL
Beteiligungen
Volumen:
11 Mrd. Euro
CEO: Steven Black, Quentin van Doosselaere

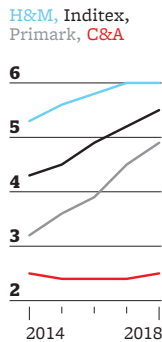
1 | Brasilien, Mexiko, China.
Quelle: Euromonitor, Unternehmen
Grafik: **manager magazin**

falls C&A entledigen. Bereits vor fünf Jahren hatten die Brenninkmeijers mit Bain Capital über einen Verkauf gesprochen. Anfang vergangenen Jahres war sich der SPIEGEL schließlich sicher, dass der Abschied unmittelbar bevorsteht. Doch die von den Cofra-Finanzern Rob Frohn und Petrus Zegger vorangetriebenen Gespräche erweisen sich als zäh. Bis heute kursieren Namen vom Online-riesen Alibaba über Fosun bis hin zum Textilfabrikanten Jiangsu Guotai International. Offiziell suchen die Brenninkmeijers nach einem Partner, um in Asien anzugreifen. In Wahrheit befindet sich der Konzern auf dem Rückzug.

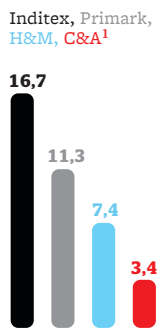
Das letzte Mal, dass C&A ein neues Land betreten hat, war 2012 in Serbien. In der Zwischenzeit wurden die Türkei und Russland aufgegeben. Der für 2019 geplante Schritt nach Estland ist abgeblasen. Fast unbemerkt schrumpft weltweit das Filialnetz. Allein seit Ende 2017 sind rund 160 Läden verschwunden, davon über 30 in Deutschland. Verblieben sind 1800 Standorte in 21 Ländern – zumindest bisher. Das Geschäft in Italien steht laut gut informierten Kreisen zur Disposition. Mit den nur 14 Filialen ist C&A nie glücklich geworden. In Frankreich läuft es kaum besser, auch hier wird über eine Abwicklung gesprochen, allerdings sanft und über mehrere Jahre.

Mit Tarek Hosni, Managing Director bei Alvarez & Marsal, durfte sich bis Sommer vergangenen Jahres ein Sanierer als CEO in Frankreich versuchen, dann übernahm der frühere Rewe-Mann Jean-Marie Malbranke, nur um wenige Monate später nach Deutschland zu wechseln. In Österreich wollte sich C&A zu-

AUS-RANGIERT
C&A verliert den Anschluss: Marktanteile im westeuropäischen Modehandel, in Prozent



Umsatzrendite im Wettbewerbsvergleich, in Prozent



1 | Basis: Einzelabschlüsse für Belgien, Österreich und Deutschland aus dem Geschäftsjahr 2017/18.

Quelle: Euromonitor, Unternehmen
Grafik: **mmm**

nächst von den Fachgeschäften für Kinder trennen. Interessenten wurden auch andere Standorte angeboten. Dann machte der Konzern einen Rückzieher und schließt nun lieber unprofitable Flächen. „Die wissen offenbar selbst nicht, was sie wollen“, sagt einer, der mitgeboten hatte.

Rückzug auf Raten

Findet sich in Fernost kein Partner, droht auch hier der Rückzug. Seit dem Start in China 2007 sind die Brenninkmeijers kaum vorangekommen. Zuletzt sank die Zahl der Filialen um 18 auf 66.

Als erfreulich erweist sich nur Brasilien. In Südamerika gilt C&A als hip. Ein Ausstieg über einen Börsengang, so die Planspiele, könnte rund 1,5 Milliarden Euro in die Kassen spülen. Ein stolzer Preis für ein auf 275 Märkte geschrumpftes Filialnetz.

Dabei ist Geld nicht das Problem im Hause Brenninkmeijer. Das Vermögen der Familie wird auf über 19 Milliarden geschätzt. Viel dringlicher ist die Frage der Perspektive. Nicht nur die Mitarbeiter wollen wissen: Geht es weiter mit C&A, zieht sich die Familie peu à peu zurück? ?

„Jede unserer Regionen hat mit einer Reihe von Parteien nach Erweiterungsmöglichkeiten Ausschau gehalten und wird dies im Rahmen unserer Strategie zur Umgestaltung des Geschäfts auch weiterhin tun“, lässt Cofra ausrichten und hält sich damit jede Option offen.

Alexander Brenninkmeijer, bekannt durch sein Modelabel Clemens en August, glaubt, dass die Aufgabe von C&A dem Verkauf „unserer Identität gleichkäme“. Ohne das Modehaus sei die Sippe „wahrscheinlich nur noch eine Erbgemeinschaft wie viele andere“.

Doch ist sie das nicht längst? Noch nie waren so wenige Familienmitglieder im Topmanagement vertreten wie in der sechsten Genera-

tion. Ob Alexander mit seinem Modelabel Clemens en August oder Ansgar John als Investor, viele gehen eigene Wege. Für ihre Neffen und Nichten ist C&A kaum attraktiver. So hatte sich etwa Philippe Brenninkmeijer beim Herrensneider Regent versucht, Peter-Paul jr. ist nach einer Station bei Zalando für Uber aktiv.

Selbst die Holding wird seit März mit Boudewijn Beerkens von einem Externen geführt. Der Niederländer, obwohl formal oberster C&A-Chef, verfügt über keinerlei Handelserfahrung. Beerkens' Hauptaufgabe ist es, die Cofra und damit das Vermögen der Familie in die Zukunft zu retten. Und dabei genießt C&A längst keine Priorität mehr.

Inklusive Zusagen verwalten die Finanzspezialisten der Tochter Bregal elf Milliarden Euro, die in Start-ups, Mittelständler und Fonds investiert werden. Das sind vier Milliarden mehr als 2015. Das Immobiliengeschäft der Tochter Redevco hat zahlreiche C&A-Standorte verkauft und verwaltet heute 400 Handelsimmobilien im Wert von 7,5 Milliarden Euro. Zugekauft wird abseits des eigenen Modegeschäfts. Kürzlich hat Redevco erstmals einen Wohnimmobilienfonds aufgelegt, in den die Familie 500 Millionen Euro gesteckt hat.

C&A dagegen wird nach und nach verkleinert und womöglich irgendwann ganz verschwunden sein. Das neue Zeitalter könnte so düster aussehen, wie es der Clan jüngst im familieneigenen Kunstmuseum inszeniert hat. Galt eine der ersten Ausstellungen nach der Eröffnung des Hauses in Mettingen noch den eigenen Anfängen (Titel: „C&A zieht an!“), war zuletzt ein neues Werk zu bestaunen: „Der Fall der Sterne“. Gezeigt wurden Wüstenlandschaften und Ruinen, unterlegt von apokalyptischer Musik. So als würden Ansgar Johns Befürchtungen wahr. **■ Martin Mehringer**

