

Unternehmensanalyse Douglas

von Guido Speckmann

- Parfümerie Douglas GmbH
- Firmenzentrale: Luise-Rainer-Straße 7-11, 40235 Düsseldorf
- Branche: Parfümerie, Einzel- und Versandhandel
- Internetauftritt: www.douglas.de
- Gründung: 1821 in der Hamburger Speicherstadt als Seifenmanufaktur von dem aus Schottland stammenden John Sharp Douglas. Die erste Parfümerie unter dem Namen Douglas wird 1910 ebenfalls in Hamburg eröffnet. In den 1970er und 1980er Jahren expandiert Douglas in andere deutsche Städte und ins europäische Ausland.
- Eigentümerstruktur: Seit dem 1. Juni 2015 gehört Douglas zu 85 Prozent dem Finanzinvestor CVC Capital Partners aus Luxemburg, einem der zehn größten Private-Equity-Fonds der Welt. 15 Prozent sind in Hand der Familie Kreke.
- CEO: Tina Müller

	Geschäftsjahr 2018/19	Geschäftsjahr 2017/18
Umsatzerlöse europaweit	3,45 Mrd. Euro	3,27 Mrd. Euro
Umsatzerlöse Deutschland	1,33 Mrd. Euro	1,22 Mrd. Euro
EBITDA	282,5 Mio. Euro	201,7 Mio. Euro
Mitarbeiter gesamt	21.758	21.174
Mitarbeiter Deutschland	6.395	6.476
Filialen gesamt	2.292	2.308 ¹
Filialen Deutschland	435	455

Quellen: Statista, corporate.douglas.de

¹ Durch Zukäufe von Ketten in Spanien und Italien.

Filialen

Douglas ist in den folgenden Ländern mit Filialen und/oder mit Online-Shops vertreten: Portugal (27), Spanien (319), Frankreich (491), Monaco (4), Italien (543), Schweiz (9), Deutschland (435), Österreich (46), Belgien (nur online), Niederlande (92), Großbritannien (nur online), Irland (nur online), Dänemark (nur online), Schweden (nur online), Finnland (nur online), Estland (1), Lettland (25), Litauen (23), Polen (140), Tschechien (22), Slowakei (7), Ungarn (20), Kroatien (28), Rumänien (30), Bulgarien (19).²

Umsatz

Im Geschäftsjahr 2018/19 konnte der Umsatz um 5,4 Prozent gesteigert werden. Besonders stark wuchsen die Umsätze in Osteuropa und Deutschland. Der Online-Handel wies bereits im vorherigen Geschäftsjahr eine zweistellige Zuwachsrate auf. In 2018/19 lag diese bei 38,2 Prozent.³ Durch den Lockdown infolge der Corona-Pandemie steigerten sich die Online-Handelsumsätze weiter – in Deutschland liegt er bei rund 40 Prozent – während der Filialumsatz in den ersten neun Monaten des laufenden Geschäftsjahres um 17 Prozent zurückging (insgesamt betrug der Umsatzrückgang in diesem Zeitraum 7,5 Prozent). Der Profit sackte in den ersten drei Quartalen von 2019/20 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum von 60 auf 3,9 Millionen Euro ab.⁴

Firmenpolitik

Der Douglas-Konzern befindet sich seit einigen Jahren im Wandel. Im Zuge der Wirtschaftskrise von 2008/09 zog er sich aus mehreren Ländern zurück, zum Beispiel aus den USA. Seit 2014 konzentrierte er sich auf das Parfümeriegeschäft. Seit der Übernahme von CVC Capital Partners drückt Douglas eine Schuldenlast, weil der Private-Equity-Fonds dem Konzern Schulden aufbürdete. Ende 2017 übernahm die ehemalige Opel-Managerin Tina Müller den Posten des CEO. Sie treibt die Neuausrichtung des »Beauty Händlers« weiter voran. Unter anderem verpasste sie dem Konzern eine neue Markenstrategie und forciert den Ausbau des Online-Handels. Im Oktober 2019 hat Douglas in Anlehnung an Amazons Marketplace einen Online-Marktplatz eröffnet, auf dem andere Anbieter ihre Produkte anbieten können. Auf der sogenannten Beauty Plattform werden auch Drogerieartikel angeboten. Zugleich will Tina Müller das Geschäft mit Service, Luxus und Gesundheit ausbauen. Im Oktober 2019 wurde ein neu gestalteter Flagship Store in Berlin eröffnet, weitere sollen folgen.

Unter Druck – nicht erst seit Corona

Im Geschäftsjahr 2018/19 gab es im Vergleich zum Vorjahr (-290 Mio. Euro) erstmals wieder einen leichten Nettogewinn (+17,2 Mio. Euro). Der Grund: Die Umbauphase mit verstärkten Investitionen ins Digitalgeschäft, neuen Store-Konzepten, Zukäufen und Umstrukturierungen fängt an, Früchte zu tragen. Der Umbau wiederum war eine Reaktion auf den in der Branche herrschenden harten Preiskampf. Neue Konkurrenten jagen dem deutschen Marktführer Douglas Kundschaft ab – beispielsweise die Online-Händler Amazon und Zalando, die beide auch Parfüme vertreiben ebenso wie Supermärkte, Discounter und Warenhäuser mit dem Angebot von Beauty-Produkten. Das Geschäftsjahr 2018/19 kann somit als Trendwende gedeutet werden. Dann kam die Corona-Pandemie, die Douglas wie alle in der Branche hart traf, zwischenzeitlich wurde bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) gar wegen eines Kredits angeklopft. Nach Angaben von CEO Müller konnten der gut laufende Online-Handel, »strikte Kostendisziplin« und konsequentes Liquiditätsmanagement« den Absturz etwas

² Quelle: corporate.douglas.de

³ Douglas schreibt wieder schwarze Zahlen, in: [LZ](#), 18.12.2019

⁴ Corona belastet Douglas-Ergebnis, in: [LZ](#), 13.8.2020

mildern. Nach dem Lockdown erreichte der Filialumsatz in Deutschland immerhin rasch wieder 90 Prozent des Vorkrisenniveaus.

Schließung von Filialen

Durch die Corona-Pandemie und das infolgedessen beschlossene Kostensenkungsprogramm wird ein Thema wieder verschärft diskutiert: Filialschließungen. Bereits Ende August 2019 hatte das Unternehmen von 70 Filialen gesprochen, die bis 2020 geschlossen werden sollten. Nun ist gerüchteweise von 200 bis 400 in Europa die Rede.⁵ Für die Umstrukturierung, sprich Ausdünnung des Filialnetzes, hat der Konzern eigens einen Posten geschaffen: den Chief Restructuring Officer. Diesen Posten bekleidet seit Juli Michael Keppel. Dem Betriebswirt wird »unnachgiebige Härte« im Umgang mit Filialen und Lieferanten nachgesagt. Gerufen wurde er von Banken in den letzten zwei Jahrzehnten immer dann, wenn Schuldner kurz vor oder in einer Insolvenz steckten.⁶ Bis Januar 2021 will Keppel sein »Zukunftskonzept für das europäische Filialnetz« erarbeiten. Berichten zufolge sollen vor allem in Südeuropa Filialen geschlossen werden.⁷ Es scheint, als ob »die härteste Managerin Deutschlands«⁸ mit Keppel nun ernst macht mit ihrem Sparkurs.

Tarifsituation

Douglas ist ein tarifloses Unternehmen, was für ver.di ein Dorn im Auge ist. Im Rahmen der Tarifrunde 2019 beteiligten sich auch Beschäftigte von Douglas an Streiks, zum Beispiel in Dortmund, München und Schweinfurt. Während des Lockdowns schickte auch Douglas seine Mitarbeiter in Kurzarbeit. Ver.di kritisierte, dass der Konzern das Geld nur um fünf Prozent aufstockte und konnte in Verhandlungen erreichen, dass das Geld 80 Prozent des Lohns beträgt.

Betriebsräte und Haltung gegenüber Gewerkschaften

In Deutschland wurde in Offenbach 2014 erstmals ein Betriebsrat bei Douglas gewählt, inzwischen gibt es über 50 Betriebsratsgremien. Seit Anfang 2017 existiert zudem einen Gesamtbetriebsrat. Die Unternehmensführung von Douglas sieht diese Aktivitäten nicht gerne und versuchte beispielsweise, die Betriebsratsgründung in der Filiale auf der Zeil in Frankfurt, der größten weltweit, zu behindern. Zu so drastischen Mitteln wie in Österreich greift man hierzulande aber nicht. In Wien macht seit September letzten Jahres ein Fall Schlagzeilen, in dem drei Beschäftigten in der dortigen Filiale gekündigt wurde, weil sie einen Betriebsrat gründen wollten. Douglas bestreitet diesen Zusammenhang. Die Frauen klagten und bekamen vom Gericht recht. Eine der Klägerinnen kündigte nach dem Urteil an, sich weiter für eine Betriebsratsgründung einsetzen zu wollen – worauf Douglas die Frau fristlos entließ⁹ und ver.di zusammen mit dem GBR Solidarität mit den gekündigten Kolleginnen zeigte.

Abkürzungen: CEO = Chief Executive Officer = Vorstandsvorsitzender; GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung; EBITDA = Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände (bereinigtes operatives Ergebnis); LZ = Lebensmittelzeitung

Stand: September 2020

⁵ Corona belastet Douglas-Ergebnis, in [LZ](#), 13.8.2020

⁶ Ein Mann wie Gottes Schwert, in: Manager Magazin Nr. 8 vom 24.07.2020

⁷ Online-Handel bewahrt Douglas vor dem Totalabsturz, in: [WirtschaftsWoche](#), 13.08.2020

⁸ Deutschlands härteste Managerin, in: [Manager-Magazin](#), 23.05.2019

⁹ Gewerkschaft empört: Douglas verhindere Betriebsratsgründung, in: [Der Standard](#), 4.09.2019; Protestkundgebung vor Douglas-Filiale wegen entlassener Mitarbeiterin, in: [Der Standard](#), 26.06.2020