FRANKFURTER ALLGEMEINE SONNTAGSZEITUNG, 13. JUNI 2010, NR. 23

Wie Familie Schickedanz zu Karstadt kam – und damit alles verlor

Die Nachfahren von Gustav Schickedanz haben Quelle mit Karstadt fusioniert, um das Erbe leichter aufteilen zu können. Ein fataler Fehler

VON GREGOR SCHÖLLGEN

Der Familie Schickedanz glückte im August 1997 eine handfeste Überraschung: Ihre Holding kauft 20 Prozent der Karstadt AG – und vollzieht damit eine grundlegende Kurskorrektur. Erst vier Jahre zuvor hatte man sich von fast allen der zuletzt 20 Quelle-Warenhäuser getrennt – damit schien dieser Teil der Firmengeschichte beendet.

Den Grundstein zu dem Imperium, eines der bedeutendsten der alten Bundesrepublik, war in den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts gelegt worden. Anfang 1923 hatte der damals 28-jährige Gustav Schickedanz in seiner Heimatstadt Fürth einen „Großhandel mit Kurzwaren" aufgezogen, gefolgt von einem Versandhaus, das unter dem Namen „Quelle" eine glänzende Karriere hinlegt.

Nach der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten erweitert Schickedanz sein Geschäft um eine Reihe von Industriebetrieben. Dass er dabei von den Zeitumständen profitiert, dass ihm und seinem gesamten Imperium deshalb später der im Übrigen nicht haltbare Ruf anhaftet, die vormals jüdischen Besitzer unter Druck gesetzt und übervorteilt zu haben, ist Teil dieser Geschichte.

Nach dem Krieg baut sich Gustav Schickedanz mit Kaufhäusern ein drittes Standbein auf (neben Versand und Produktion). Dass er diesen Schritt tut, hat vor allem einen Grund: Der große Rivale, Josef Neckermann, hat ihn schon getan. Rund 50 Prozent sollen die Kaufhäuser einmal zum Umsatz der Handelsgruppe beitragen. Mehr als knapp 35 Prozent werden es nie sein. Insgesamt gehören sie zu den Sorgenkindern des Imperiums, und so gesehen ist die Entscheidung seiner Nachfolger, sich im Frühjahr 1993 von den Warenhäusern zu trennen, konsequent.

Von den Nachfolgern zu sprechen, heißt von drei Frauen zu reden – allen voran von seiner zweiten Frau Grete Schickedanz. Als sie Ende Juli 1994 stirbt, hat das Lebenswerk des Gustav Schickedanz seine Glanzzeit hinter sich. Wenige Monate später, Mitte September 1994, stirbt Louise Dedi, die älteste Tochter von Gustav Schickedanz aus der Ehe mit seiner 1929 tödlich verunglückten ersten Frau Anna. Anders als ihre Stiefmutter oder auch ihr Mann Hans Dedi war Louise nie in den Führungsgremien des Familienunternehmens vertreten.

Das gilt auch für ihre Halbschwester Madeleine, das einzige Kind aus der Ehe von Gustav und Grete Schickedanz. Auf ihren Schultern ruht seit 1994 das Gewicht des Unternehmens und damit eines großen Namens, wenn es auch mit Margarete Riedel und Martin Dedi – den beiden noch lebenden Kindern von Louise Dedi und Enkeln von Gustav Schickedanz – zwei weitere Teilhaber im engeren Kreis der Gesellschafter gibt. Das operative Geschäft liegt fortan in den Händen fremder Manager.

Das also ist die Lage, als sich die Familie, im Sommer 1997 beginnend, zum Einstieg bei Karstadt entscheidet. Schon 1998 erwirbt die Schickedanz Holding für 1,8 Milliarden D-Mark sämtliche Karstadt-Aktien der Hertie-Stiftung und verfügt so zum Jahresende 1998 faktisch über die Mehrheit in der Hauptversammlung. Finanziert wird der Kauf mit einem Kredit der Dresdner Bank, der damaligen Hausbank, sowie aus Mitteln der Holding, die kurz zuvor durch den Verkauf des lukrativen Coca-Cola-Geschäfts aufgestockt worden sind.

Am 10. Juni 1999 übernimmt die Karstadt AG im Zuge einer Kapitalerhöhung formal die Schickedanz Handelswerte KG und leitet damit die Verschmelzung ein. Zwar gehen die jungen Aktien als Gegenleistung für die Einbringung des Versandgeschäfts an die Familie Schickedanz, deren Anteil an dem jetzt gut 588 Millionen D-Mark betragenden Grundkapital des Gesamtunternehmens auf 47,7 Prozent zulegt. Doch ist damit zugleich der Anfang vom Ende der Quelle als eigenständigem Unternehmen eingeläutet: Am 1. Januar 2001, rund ein Dreivierteljahrhundert nach der Gründung durch Gustav Schickedanz, tritt der Gewinnabführungsvertrag mit der Karstadt-Quelle AG als „herrschendem" Unternehmen in Kraft.

Der Zusammenschluss von Europas größtem Warenhauskonzern und Europas zweitgrößtem Versandhaus zur Karstadt-Quelle AG hat eine Reihe delikater Aspekte. Nicht nur kauft sich die Quelle wenige Jahre nach dem Verkauf ihrer eigenen defizitären Warenhäuser ausgerechnet bei einem Konzern ein, dessen Rückgrat das Warenhausgeschäft ist. Vielmehr trifft sie ein Vierteljahrhundert nach dem Tod ihres Gründers unter dem Dach der Karstadt AG ausgerechnet auf das Unternehmen, dessen Gründer fast dreißig Jahre lang der größte Konkurrent von Gustav Schickedanz gewesen war. Allerdings hatte Josef Neckermann die Flucht in die Arme des Karstadt-Konzerns schon zu Lebzeiten antreten müssen.

Das ist die eine Seite der Geschichte. Es gibt eine andere: Mit dem Tod von Grete Schickedanz endete endgültig jene Epoche, in der es eine und eben nur eine bestimmende Kraft an der Spitze des Konzerns wie der Familie gab. Vor diesem Hintergrund ergab die Fusion von Quelle und Karstadt durchaus einigen Sinn, eröffnet sie doch die Möglichkeit einer Aufteilung des Erbes. Denn nunmehr verfügen die Gesellschafter erstmals über bewegliches, an der Börse realisierbares Vermögen und können darüber selbständig entscheiden. Folglich lassen sie, für die Öffentlichkeit nicht erkennbar, ihrem ersten Schritt einen zweiten folgen: Sie verständigen sich schon im Umfeld der Fusion auf die Möglichkeit getrennter Wege für den Fall, dass einmal keine Einigung über die strategische Ausrichtung des Konzerns mehr möglich sein sollte, und vereinbaren eine Realteilung.

Möglich wird dies vor allem wegen der Erlöse aus dem Verkauf der seit 1999 als „Entrium" firmierenden Quelle-Bank an die italienische Bipop-Carire. Sie spült nicht nur frisches Kapital in die Kasse der Holding, die nach dem Kauf der Karstadt-Aktien strapaziert ist, sondern beschleunigt auch die Abzahlung des für den Aktienkauf aufgenommenen Kredits. Auf dieser Basis einigen sich Madeleine Schickedanz sowie die beiden Kinder ihrer verstorbenen Halbschwester Louise Dedi auf eine dem jeweiligen Gesellschafteranteil entsprechende Übertragung aller Aktiva und Passiva der Schickedanz-Holding auf die zu diesem Zweck eingerichteten Gesellschaften.

Ähnlich verfährt man mit der zweiten Dachgesellschaft des Konzerns, bei der ein guter Teil der Karstadt-Quelle Aktien liegt. 2001 verständigen sich die drei auf die Modalitäten der Aufteilung jener Vermögenswerte, die von der Schickedanz Beteiligungs-GmbH gehalten werden. Fortan werden also auch die Karstadt-Quelle Aktienpakete separat gehalten. Während sich die Töchter von Louise Dedi wenig später von ihrem Anteil an Karstadt-Quelle und anderen Beteiligungen trennt und ihr Bruder zumindest sein privates Vermögen nicht zur Rettung des strauchelnden Konzerns einbringt, setzt Madeleine Schickedanz ohne Wenn und Aber auf Karstadt-Quelle, kauft nicht nur noch zu, sondern finanziert den Kauf weiterer Arcandor-Aktien mit Hilfe eines Kredits des Bankhauses Oppenheim – und verliert schließlich fast alles.

Dass sich die Tochter von Gustav und Grete Schickedanz nie um das operative Geschäft gekümmert hat, dass sie sich damit überfordert fühlte, dass sie das Geschäft in die Hände hoch bezahlter Manager legte – das alles wird man ihr nicht vorhalten können, im Gegenteil.

Die Geschichte der familiengeführten Unternehmen in Deutschland ist ja unter anderem auch eine Geschichte von Ehrgeiz getriebenen Eigentümern bedeutender Vermögen und überforderten Nachkommen übermächtiger Patriarchen. Zu ihnen hat Madeleine Schickedanz nie gehört. Aber dass sie mit einer nachgerade erstaunlichen Konsequenz auf die falschen Leute gesetzt und deren Irrfahrten nicht erkannt hat, bleibt ihre Verantwortung, zu der sie sich allerdings immer bekannt hat.

Wie sich Madeleine Schickedanz nie aus der Verantwortung gestohlen, sondern mit letzter Konsequenz, nämlich der Haftung ihres gesamten Vermögens, „stets zum Unternehmen gestanden" und ihm „auch in schwierigsten Zeiten die Treue gehalten" hat. Dass sie das aus Loyalität gegenüber dem Erbe ihrer Eltern getan und dafür einen hohen Preis gezahlt hat, gehört zu den dramatischen Kapiteln dieser bewegten Geschichte.

Gustav und Grete Schickedanz *bauen auf. Madeleine, 1943 geboren, schaut zu.* Foto Privat

Der Autor leitet das Zentrum für Angewandte Geschichte an der Universität Erlangen. Sein Buch „Gustav Schickedanz. Biographie eines Revolutionärs" erscheint am 7. August im Berlin Verlag.