Julius Streicher, dem Gauleiter vor Ort

und Herausgeber des "Stürmer", in Kon-

flikt gerät; richtig ist schließlich, dass der

Sicherheitsdienst der SS im März 1939 zu

dem Schluss kommt, der Quelle-Chef sei

"bar jeder nationalsozialistischen Gesin-

nung und Verantwortung als Betriebsfüh-

Außer Frage steht allerdings auch, dass

Gustav Schickedanz von den neuen politi-

schen Verhältnissen profitiert. Mitte der

dreißiger Jahre kann er sich in den Besitz

einiger Firmen bringen, die damals unter

anderen Umständen kaum zum Verkauf

gestanden hätten. Das gilt insbesondere

für die Vereinigten Papierwerke, die un-

ter anderem die "Tempo"-Tücher und die

"Camelia"-Binden produzieren, für die Papierfabriken der Gebrüder Ellern und

einer hat sie gezählt. Aber es dürften 25 000 Menschen gewesen sein, die sich in die endlose Warteschlange einreihten, um Abschied zu nehmen. "Ringsumher", schreibt der Berichterstatter der Lokalzeitung, "herrscht bedrücktes Schweigen, und vor allem die altgedienten Mitarbeiter des Hauses nehmen weinend Abschied." Als am 31. März 1977 in der Fürther St. Paulskirche die offizielle Trauerfeier stattfindet, sind auch Josef Neckermann und Werner Otto unter den Gästen. Die Großen des deutschen Versandhandels sind gekommen, um Abschied von einem Größeren zu neh-

Gustav Schickedanz, den die Zeitungen den "Versandhauskönig" nennen, hatte den Versandhandel revolutioniert, der deutschen Konsumgesellschaft ihr Gesicht gegeben und das Bild des gleichermaßen erfolgreichen und verantwortlichen Unternehmers geprägt. Zu seinem Vermächtnis gehört ein ordentlich bestelltes Haus - und der mächtige Schatten, in dem seine Nachfolger stehen, ob sie das wollen oder nicht.

Gut 8,3 Milliarden Mark setzt die Unternehmensgruppe im Todesjahr des Patriachen um. Es ist auch das Jubiläumsjahr des 1927 gegründeten Versandhauses "Quelle". Mehr als 43 000 Menschen sind bei Schickedanz in Lohn und Brot, die meisten in der Handelsgruppe, also im Versand und in den Kaufhäusern, die es zusammen auf einen Umsatz von gut 7,3 Milliarden Mark bringen. Die restliche Milliarde steuern die Brauereien und die Papierfabriken bei, die Mitte der neunziger Jahre verkauft werden.

Jeder zweite Haushalt in der Bundesrepublik bezeichnete sich damals als Quelle-Kunden, und der rund 930 Seiten starke Jubiläumskatalog des Jahres 1977 mit seinen 80 000 Artikeln erreichte eine Auflage von mehr als siebeneinhalb Millionen Exemplaren. Mit annähernd 25 Millionen Päckchen und Paketen im Jahr ist die Quelle der größte Einzelkunde der damals noch staatlichen Bundes-

Anfang der sechziger Jahre, als sich sein Versandhandel in kometenhaftem Aufstieg befand, hatte Gustav Schickedanz einer deutschen Illustrierten erzählt, dass sei-

ne Vorstellung von Erfolg lange Zeit in dem Wunsch gegipfelt habe, "einmal zu erleben, dass die Post zu mir kommt", um die Pakete ab-

zuholen. Der frühe Traum spiegelte die bescheidenen und schwierigen Anfänge. Nie hat er diese vergessen.

Gustav Schickedanz ist zweiunddreißig Jahre alt, als er in seiner Heimatstadt Fürth das Versandhaus Quelle gründet. Hinter ihm liegen eine abgeschlossene Realschulausbildung, eine kaufmännische Ausbildung bei einem Nürnberger Spielwarenhersteller, ein insgesamt funfjahri ger Militär- und Kriegsdienst, eine mehr als dreijährige Tätigkeit als Angestellter bei einem Fürther Grossisten und eine erste Firmengründung.

Dieser "Großhandel mit Kurzwaren", den der "Kaufmann Gustav Schickedanz" Anfang 1923 in das Handelsregister seiner Vaterstadt eintragen lässt, bleibt zeitlebens eines der Standbeine seines Imperiums. Knapp fünf Jahre später, am 7. November 1927, lässt Schickedanz am gleichen Ort sein Versandhaus registrieren. Weil der Jungunternehmer überzeugt ist, dass "die Leute an der Quelle" kaufen wollen, erhält sein neues, das zweite Geschäft schon bei der Gründung den Namen, bei dem es bleiben wird.

Am 13. Juli 1929 trifft den Vierunddreißigjährigen ein Schicksalsschlag: Bei einem Verkehrsunfall werden seine Frau Anna und sein fünf Jahre alter Sohn Leo getötet; sein Vater erliegt wenige Tage später den schweren Verletzungen. Gustav Schickedanz selbst kann die Klinik erst Wochen später verlassen. Lediglich die vier Jahre alte Tochter Louise überlebt die Katastrophe unverletzt.

Mit Rücksicht auf dieses Mädchen wartet Schickedanz mehr als ein Jahrzehnt, ehe er Anfang Juni 1942 eine zweite Ehe eingeht: Grete Lachner, seine große Liebe, ist im Januar 1927, also noch vor Gründung der Quelle, als fünfzehnjähriges Lehrmädchen in den Großhandel mit Kurzwaren eingetreten. Als Grete Schickedanz im Juli 1994 stirbt, ist sie 67 Jahre in dem von ihrem Mann gegründeten Unternehmen tätig gewesen - länger als dieser selbst. 17 Jahre stand sie als dessen Nachfolgerin an der Spitze des Imperi-

Schon wegen der Dominanz seiner Frau haben die Töchter des Gründers im Unternehmen keine Rolle gespielt beziehungsweise spielen wollen. Das gilt auch für Madeleine, die am 20. Oktober 1943 als erstes und einziges Kind von Gustav und Grete Schickedanz im bombensicheren Bunker der Nürnberger Frauenklinik das Licht der Welt erblickt hat. So gesehen war ihre Entscheidung konsequent, das Schicksal des Konzerns nach dem Tod der Mutter Mitte der neunziger Jahre in die Hände eines familienfremden Managements zu geben. Dass hier eine der Wurzeln für das Debakel des Juni 2009

liegt, weiß man heute. Aber wir wissen auch, dass sich Madeleine Schickedanz dem Erbe der Eltern stets verpflichtet gefühlt hat - emotional wie finanziell. Ihre Erklärung am

Der gute Geist von Quelle

Ein Versandhaus schrieb Geschichte: Unter der Führung ihres Gründers Gustav Schickedanz säumte die "Quelle" wie kein zweites Unternehmen den Weg der Deutschen in die Wohlstands-

für das Textilversandunternehmen Ignaz Gemeinsam ist allen Fällen, dass sich die Firmen in erheblichen wirtschaftlichen oder finanziellen Turbulenzen befingesellschaft. den, die schon vor der Machtübernahme der Nationalsozialisten aufgetreten wa-Von Professor Dr. Gregor Schöllgen ren. Gemeinsam ist ihnen auch, dass der Quelle-Gründer in keinem einzigen Fall die für die jüdischen Eigentümer zusehends bedrückenden politischen Rahmenbedingungen ausnutzt, sondern ihnen vielmehr durch korrekte Verträge hilft, ihre schwierige Lage im Rahmen des Mög-

"Auch nach dem Urlaub gesunde Bräune"; Dazu bedurfte es in den fünfziger Jahren nur einer farbenfrohen "Quellotherm"-Sonne, die mit Infrarot, Ultraviolett und Infrarot kombiniert samt eingebauter Signaluhr und je einer Schutzbrille für Erwachsene und Kinder zum Preis von 78 Mark unter der Bestellnummer 10919 zu erstehen war. Wie wusste schon der Quelle-Katalog Lichtjahre vor der Erfindung des Sonnenstudios? "Nicht nur besser aussehen, sondern sich auch besser fühlen."

Fotos Martin Weck, Babirad-Picture, Quelle



Gustav Schickedanz (1895-1977) und seine zweite Frau Grete (1911-1994);



Als man noch Sütterlin schrieb und die Leute an der Quelle kaufen wollten: Der erste Katalog.

11. Juni, dem Tag nach dem Insolvenzantrag, "stets zum Unternehmen gestanden" und ihm "auch in schwierigsten Zeiten die Treue gehalten" zu haben, bilanziert diese Einstellung; ihre Feststellung, sich mit ihrem "gesamten Vermögen engagiert" zu haben, signalisiert, dass die Ära Schickedanz sich auch in dieser Hinsicht ihrem Ende zuneigt.

Gustav Schickedanz trauert noch um seine Familie, als zwei Herausforderungen anderer Art zu bewältigen sind. Erst meistert die Quelle die große Wirtschaftskrise, weil sich sein Gründer mit sicherem Instinkt und bemerkenswertem Mut auf die Lage und die Bedürfnisse seiner krisengebeutelten Kundschaft einzustellen weiß. Dann streben die Nationalsozialisten an die Macht. Für Schickedanz ist das eine schlechte Nachricht, haben die Nazis doch, um Sympathien im Mittelstand zu gewinnen, in ihrem Parteipro-

gramm den "Groß-Warenhäusern" den Kampf angesagt. Das trifft auch den Versandhandel. Zwar kommt es dann nicht so schlimm wie befürchtet, weil die Machthaber angesichts der Beschränkungen des Konsums - ein Ergebnis der Umstellung der deutschen Wirtschaft auf die Kriegsvorbereitung - auf Warenhäuser und Versandhandel angewiesen sind. Aber das sieht man dann.

Für Gustav Schickedanz ist die "schon lange vor 1933" erkennbare "Kampfansage" an den Versandhandel nicht der einzige, aber entscheidende Grund, um im November 1932 der NSDAP beizutreten. Nach dem Ende des Dritten Reiches hat dieser Schritt manche Frage aufgeworfen. Richtig ist, dass Schickedanz in der NSDAP, aber beispielsweise auch im Fürther Stadtrat, dem er damals für einige Jahre angehört, keine herausgehobene Rolle spielt; richtig ist auch, dass er imlichen zu klären. Gustav Schickedanz gehört zu den wenigen Unternehmern, die auch in dieser Zeit an den Maximen des Anstandes und der Redlichkeit festgehalten haben.

Das sahen Personen und Institutionen nicht anders, die nach dem Krieg mit dem Fall befasst waren. Man wird schwerlich einen zweiten Fall dieser Prominenz finden, der so gründlich untersucht und in dem ein unter erheblichem Verdacht Stehender so eindeutig rehabilitiert worden ist wie Gustav Schickedanz. So auch durch den Öffentlichen Ankläger im Entnazifizierungsverfahren: In "keinem Fall", so sein Resümee, konnte "darauf geschlossen werden, dass der Betroffene in irgendeiner Weise skrupellos die gegebene Zwangslage der Juden ausgenützt hat, um einen bestimmten Vorteil zu erlangen". Diesem Urteil schließt sich die Nürnberger Hauptspruchkammer an und stuft Gustav Schickedanz im März 1949 als "Mitläufer" ein.

Dass dieses Kapitel damit für den Unternehmer gleichwohl noch nicht abgeschlossen ist, liegt an der Reaktion der vormaligen Eigentümer. Die nämlich leiten fast ausnahmslos Verfahren auf Rückerstattung ihres Besitzes ein. Dass sie nach allem, was ihnen in Deutschland angetan worden ist, Genugtuung fordern, versteht Gustav Schickedanz; dass sie ihn in die Pflicht nehmen wollen, irritiert und schmerzt ihn. Aber er stellt sich ihren Forderungen. Zur Abgeltung der Rückerstattungsforderungen wendet Schickedanz deutlich mehr auf, als er während der dreißiger Jahre ohnehin für die Firmen beziehungsweise Aktienpakete gezahlt hatte. In keinem Fall waren er und seine Anwälte von der Rechtmäßigkeit der Forderungen überzeugt. In allen Fällen deckte sich ihre Auffassung mit den Urteilen und Ergebnissen, zu denen die öffentlichen Kläger, die Gutachter, die amerikanische Militärverwaltung sowie nicht zuletzt die Spruchkammer im Rahmen des Entnazifizierungsverfahrens gekommen waren.

Schickedanz ahnt damals nicht, dass er mit seiner Bereitschaft zur abermaligen Zahlung eine Hypothek auf die Zukunft aufnimmt: Indem er sich auf die Vergleiche einlässt, leistet er der Auffassung der Betroffenen Vorschub - und prägt damit zugleich die bis heute nachwirkende öffentliche Wahrnehmung seiner Rolle im Dritten Reich.

Aber wer denkt schon an sein künftiges Bild in der Geschichte, wenn es endlich wieder aufwärtsgeht? Und es geht aufwärts. Schon 1950, also im ersten vollen Geschäftsjahr nach seiner Rückkehr in den Betrieb, setzt Schickedanz mehr als 40 Millionen Mark um und stellt das Rekordjahr 1938 in den Schatten. Damit beginnt eine Erfolgsgeschichte, wie sie so,

mer wieder mit lokalen Parteigrößen wie zumal im Handel, nur einmal geschrieben worden ist: Anfang der sechziger Jahre ist die Quelle, wie die Frankfurter Allgemeine Zeitung damals schreibt, das "Versandhaus der Superlative"

Dafür gibt es Gründe, darunter die bahnbrechende Integration von Automatisierung und elektronischer Datenverarbeitung in die Unternehmensabläufe, die Gustav Schickedanz im Vertrauen auf die Möglichkeiten wie mit Respekt vor den Grenzen der Technik forciert. Ehe die neue Versandanlage Ende März 1956 in Betrieb geht, weiß niemand, ob sie auch wirklich funktionieren wird. Vergleichbares ist bis dahin nicht geplant und versucht worden. "Wir wandelten damals einen Abgrund entlang", sagt Gustav Schickedanz später in einem seiner äußerst seltenen Auftritte im Fernsehen. Planen lässt er den neuen Gebäudekomplex von Georg Reinicke, einem ehemaligen General, und von Ernst Neufert, den man damals der Avantgarde der deutschen Architektenzunft zurechnet.

Was die beiden auf die grüne Wiese setzen, ist für Jahrzehnte der Inbegriff des modernen Versandhauses. Es ist so sensationell, dass sich die Besucher, unter ihnen die politische Prominenz der Zeit, Vertreter der nationalen wie der internationalen, namentlich der amerikanischen Konkurrenz, die Klinke in die Hand geben. Sie kommen nochmals, als im Dezember 1957 die elektronische Datenverarbeitung - "eine der größten kommerziellen Elektronikanlagen der Welt zur direkten und fortlaufenden Auswertung von Informationen" - in Betrieb genommen wird, um Kundenaufträge zu bearbei-

Bestellt werden vor allem Textilien, allen voran Kleidungsstücke. Mit deren Vertrieb hatte Gustav Schickedanz in den zwanziger Jahren begonnen, und noch im Todesjahr des Patriarchen steu-

ert Bekleidung 40 Prozent zum Umsatz der Quelle bei. Aber Gustav Schickedanz und zunehmend auch Gattin Grete vertreiben nicht nur Mäntel, Röcke oder Anzüge, sie gestalten sie auch. Spätestens seit 1967, als der Modeschöpfer Heinz Oestergaard

verpflichtet wird, schreibt die Quelle in Deutschland Modegeschichte. Als Oestergaard 1985 das Versandhaus verlässt, hat er die Mode und mit ihr die Kultur der Bundesrepublik geprägt wie kaum ein zweiter vor und wenige andere nach ihm - weil er mit seiner diskreten Modernität den Geschmack vor allem der weiblichen Kundschaft trifft und ihm für deren Verbreitung ein Forum zur Verfügung steht, wie es dann nur noch das Fernsehen bieten kann: der Katalog

Neben der Kundenkartei ist der Katalog das wichtigste Kapital der Quelle, jedenfalls in der Ära von Gustav und Grete Schickedanz. Jahrzehntelang ist der Quelle-Katalog ein zuverlässiger, vielleicht der genaueste Spiegel der wirtschaftli-chen, aber auch der gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklung der Repu-

Das wissen auch die Bewohner der DDR, für die der Katalog eine Art alternatives Kultbuch ist. Als 1989 die Mauer fällt, sehen sich die Quelle-Häuser in Grenznähe einem beispiellosen Ansturm katalogbewehrter Käufer aus Mitteldeutschland ausgesetzt. Jetzt zeigt sich, wie recht der Bonner Kolumnist Walter Henkels mit seiner Beobachtung hatte, Gustav Schickedanz sei durch seine Kataloge mit den "Massen" in eine "einzigartige Kommunikation" getreten.

Tätsächlich gilt spätestens seit Mitte der fünfziger Jahre: Was sich nicht im Quelle-Katalog findet, ist für die bundesdeutsche Wohlstandsgesellschaft weder bedeutsam noch charakteristisch, und das heißt im Umkehrschluss: Die Marken und Produkte, die in den Katalog aufgenommen werden, bewähren sich über kurz oder lang am Markt. 1954 finden sich im Quelle-Sortiment Möbel und Gartengeräte, Autozubehör und Fahrräder, Werkzeuge sowie elektrische Herde. 1955 und 1956 folgen die ersten Elektrogroßgeräte, eine Waschmaschine beziehungsweise ein Kühlschrank der Marke "Quellux", und 1957 werden erstmals Großbildfernseher und Kleinbildkameras angeboten. Seit 1962 gibt es Fertighäuser, und seit Ende der sechziger Jahre führt die Quelle deutsche Wohnwagen, finnische Saunen und tschechoslowakische Motorräder im Programm, von Bandscheibenstützmiedern für den Autofahrer oder Blitzschutzmatten für Steilwandzelte gar nicht zu re-

o wächst das Angebot Jahr um Jahr, ungebremst und unaufhaltsam - wird dabei teils exklusiver, teils abwegiger, und droht sein spezifisches Gesicht zu verlieren. In den siebziger Jahren gibt es kaum mehr ein Produkt, das nicht über den Hauptkatalog oder die Kataloge und Prospekte eines der immer zahlreicheren Spezialversender wie der Foto- oder der Garten-Quelle zu beziehen wäre. Selbst Hunde werden jetzt aus Fürth offeriert - sechs verschiedene Rassen, darunter ein Kleinpudel, ausgerüstet mit Ahnentafel, internationalem Impfzertifikat und Lebensversiche-

Für diesen Trend gibt es zwei Gründe: zum einen die wachsenden Ansprüche einer scheinbar grenzenlos prosperierenden Wohlstandsgesellschaft, die sich ihren Konsumrausch einstweilen auch noch nicht von Rückschlägen wie der ersten Olkrise der Jahre 1973/74 verderben lässt, zum anderen aber und vor allem: einen Wettbewerber. Die Geschichte des deutschen Versandhandels der Nachkriegszeit ist auch die Geschichte des Konkurrenz-

kampfes zwischen dem Marktführer Gustav Schickedanz und seinem hartnäckigsten Verfolger Josef Neckermann. Das ist durchaus auch persönlich zu sehen, und wenn man nach den Ursachen für den späteren Niedergang und das traurige Ende des einen wie des anderen Unternehmens sucht, wird man auch hier, wenn nicht vor allem hier fündig.

Denn die beiden Männer liefern sich einen "harten", einen geradezu "unerbittlichen Wettbewerb", wie Werner Otto, der aufstrebende Konkurrent beider und schließlich der lachende Dritte einmal gesagt hat. In Fürth wie in Frankfurt, wo Neckermann residiert, sind die Wochen, in denen die neuen Kataloge herauskommen, Zeiten höchster Anspannung. Da wird Seite für Seite des Druckwerks auf falsche Behauptungen hin geprüft, werden Detektive angesetzt und Verfahren angestrengt, und natürlich wird beim Angebot sofort nachgezogen und der Preis gedrückt.

Aus Sicht der Quelle hat der Konkurrent auf einem Gebiet den entscheidenden Vorsprung: Neckermann weiß, dass der Kunde die Ware häufig vor dem Kauf in Augenschein nehmen möchte und stellt ihm mit seinen Kaufhäusern gleichsam Schaufenster zu Verfügung. Weil das eine richtige Überlegung ist und zudem vom schärfsten Rivalen stammt, forciert Gustav Schickedanz den Ausbau des stationären Geschäfts seit den sechziger Jahren derart, dass die Kaufhäuser schließlich Kräfte und Mittel binden, die andernorts fehlen. Das hochgesteckte Ziel, einmal 50 Prozent zum Umsatz beizusteuern, wird nie auch nur annähernd er-

irklich greifbar wird die Belastung durch die Häuser erst nach Schickedanz' Tod, als dem riesigen, allenfalls noch von seinem Gründer überschauten Unternehmen die ordnende Hand fehlt. Es ist kein Zufall, dass zwei familienfremde Manager in ihren kurzen, aber wirkungsvollen Zeiten als Vorstandsvorsitzende der Quelle während der Ära Grete Schickedanz dafür sorgen, dass die Warenhäuser abgestoßen werden. 1989 wechseln acht der ursprünglich 29 Quelle-Häuser den Besitzer, 1993 werden fast alle übrigen verkauft - zehn von ihnen übrigens an Hertie.

Die Trennung von den Kauf- beziehungsweise Warenhäusern ist betriebswirtschaftlich gesehen ein richtiger und notwendiger Schritt. Aber er fällt schwer, vor allem Grete Schickedanz. Sie war ja dabei gewesen, als fast ein halbes Jahrhundert zuvor an der Fürther Freiheit das erste Kaufhaus der Quelle seine Tore öffnete. Stärker noch als ihr Mann, für den die Kaufhäuser immer auch ein Element im Konkurrenzkampf mit Neckermann gewesen sind, waren sie für seine Erbin und Nachfolgerin Ausdruck der Bodenständigkeit des fränkischen Unternehmens. Kein Wunder, dass Grete Schickedanz die Tränen in den Augen stehen, als sie schließlich dem Verkauf der Häuser zu-

Wenige Jahre nach ihrem Tod wird doch alles wieder in Frage gestellt. Als die Quelle 1999 mit Karstadt fusio kauft sie sich nicht nur bei einem Konzern ein, dessen Rückgrat das Warenhausgeschäft ist. Vielmehr trifft sie ein Vierteljahrhundert nach dem Tod ihres Gründers unter dem Dach von Karstadt ausgerechnet auf den Nachlass ihres größten Konkurrenten Neckermann. Der hatte die Flucht in die Arme des Karstadt-Konzerns allerdings schon zu Lebzeiten antreten müssen: 1976 war Karstadt im Zuge einer Kapitalerhöhung und mit der Option auf die Aktienmehrheit bei Neckermann eingestiegen; 1984 war die Neckermann-Aktie vom Markt verschwunden.

Den Anfang vom Ende seines Widersachers hat Gustav Schickedanz noch erlebt. Dass sich seine Quelle ziemlich genau 25 Jahre später an der Seite von Neckermann unter fremdem Dach wiederfinden, gemeinsam mit dessen Versandgeschäft zumindest zeitweilig auch noch zu den Verlustbringern von Karstadt zählen und im Juni 2009 mit Arcandor am Abgrund stehen würde, hat sich der Patriarch selbst in seinen Albträumen nicht vorstellen können. In seinem Nachlass findet sich ein klei-

nes Notizbuch, das er in den siebziger Jahren stets mit sich geführt und in das er Zahlen, Daten, Namen, einzelne Wörter, manchmal auch Gedanken eingetragen hat. Dort notiert er an seinem Lebensabend: "Ich bin der Helle - der gute Geist von Quelle." Gustav Schickedanz war ein vornehmer, bescheidener, zurückhaltender Mann. Nie hätte er einen solchen Gedanken öffentlich geäußert. Aber er wusste oder ahnte doch, dass sein Lebenswerk an seine Person und sie beide an die Zeit des Wirtschaftswunders, die Zeit der prosperierenden Konsumgesellschaft, gebunden waren. So gesehen hatten seine Nachfolger, eben weil sie sich seinem Vermächtnis verpflichtet fühlten, nie wirklich eine Chance.

Dass sein Lebenswerk dann doch noch mehr als 30 Jahre voller atemberaubender Strategiewechsel, erheblicher Orientierungslosigkeit und - vor allem in der letzten Phase - dramatischen Versagens der Konzernleitung überstanden hat, spricht für die Kraft des Geistes, den der Quelle-Gründer seinem Unternehmen eingehaucht hat.

Der Verfasser ist Direktor des Zentrums für Angewandte Geschichte (ZAG) in Erlangen. Für eine Biographie des Quelle-Gründers sichtet und ordnet er derzeit dessen Nachlass.