



Die Geschichte von Quelle in Bildern, von links oben im Uhrzeigersinn: Callcenter in Berlin wenige Jahre vor der Insolvenz, elektronische Datenverarbeitung in Nürnberg 1960, Claudia Schiffer mit und auf dem Katalog, Packzentrum in Linz. FOTOS: SZ PHOTO (2), DPA (2)

Jetzt ist es also endgültig vorbei. 90 Jahre nachdem Gustav Schickedanz eines der größten und bekanntesten deutschen Unternehmen aus der Taufe gehoben hatte, einigte sich seine älteste Tochter Madeleine mit rund einem Dutzend vormaliger Geschäftspartner auf einen außergerichtlichen Vergleich. Von einem milliardenschweren Imperium blieb am Ende ein mittlerer zweistelliger Millionenbetrag.

Der Grundstein für dieses Imperium war in den Zwanzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts gelegt worden. Anfang 1923 hatte der damals 28-jährige Gustav Schickedanz in seiner Heimatstadt Fürth einen „Großhandel mit Kurzwaren“ ins Leben gerufen, im November 1927 gefolgt von einem Versandhaus, das in den kommenden Jahrzehnten unter dem Namen „Quelle“ in der ganzen Bundesrepublik und darüber hinaus bekannt wurde. In den Dreißigerjahren erweiterte der Unternehmer das Handelsgeschäft um eine Reihe von Industriebetrieben, nach dem Zweiten Weltkrieg kamen schließlich die Kaufhäuser hinzu.

Als Gustav Schickedanz im April 1977 starb, hinterließ er eine Unternehmensgruppe, die rund 8,3 Milliarden D-Mark umsetzte, davon etwa 750 Millionen im Ausland. Mehr als 43 000 Menschen waren bei Schickedanz in Lohn und Brot, die allermeisten in der Handelsgruppe, die es auf einen Umsatz von gut 7,3 Milliarden D-Mark brachte. Mit jährlich fast 25 Millionen Päckchen und Paketen war die Quelle der größte Einzelkunde der Bundespost.

#### Am Ende noch ein Rekord: die größte Unternehmenspleite der Bundesrepublik

In der vor-digitalen Welt war das eine kaum vorstellbare Dimension. Jeder zweite Haushalt in der Bundesrepublik bezeichnete sich als Quelle-Kunde. Der rund 930 Seiten starke Jubiläumskatalog 1977 mit seinen 80 000 Artikeln erreichte eine Auflage von mehr als 7,5 Millionen Exemplaren und war damit das auflagenstärkste Druckwerk in deutscher Sprache.

Selbst in der Todesstunde stellte das einstmalige größte Versandhaus Europas noch einen Rekord auf: Es war die größte Unternehmenspleite in der Geschichte der Bundesrepublik. Als der Handelskonzern, der seit Juli 2007 als „Arcandor“ firmierte, am 9. Juni 2009 den Antrag auf Eröffnung eines Planinsolvenzverfahrens stellte, meldeten nicht weniger als 39 Einzelgesellschaften Insolvenz an; die Liste der Gläubiger umfasste circa 50 000 – in insgesamt 37 Verfahren; die Summe ihrer Forderungen lag bei rund 19 Milliarden Euro. Der Ausverkauf, der Ende Oktober dort mit fast 4300 Mitarbeitern begann, war der größte im deutschen Einzelhandel.

Das Debakel hatte viele Ursachen. Zu ihnen gehörte, dass die Nachfolger nie aus dem Schatten des Unternehmensgründers herausgetreten sind. Auch nicht Grete Schickedanz, seine Witwe und Nachfolgerin, die 1927 als Lehrmädchen in den Großhandel ihres späteren Mannes eingetreten war und nach dessen Tod nicht nur die operative Führung, sondern auch die Aufsicht über das Imperium übernahm. Als sie 1994 starb, hatte das Lebenswerk des Gustav Schickedanz seine Glanzzeit hinter sich, wenn das auch für die meisten Außenstehenden noch nicht erkennbar war. Kurz vor ihrem Tod stimmte Grete Schickedanz noch dem Verkauf der Quelle-Warenhäuser und der Industriegruppe zu.

Beim Abschied von den produzierenden Betrieben blieb es. Bei den Warenhäusern

hingegen entschieden sich die Nachfolger wenig später, im Sommer 1997, zum schrittweisen Einstieg bei Karstadt und verloren dabei innerhalb weniger Jahre zusehends ihre unternehmerische Selbständigkeit: Am 1. Januar 2001 trat der Gewinnabführungsvertrag mit der Karstadt-Quelle AG in Kraft, wie das neue Unternehmen bis zu seiner Umbenennung in Arcandor AG hieß.

Für die Rückkehr ins Warenhausgeschäft gab es durchaus einige gute Gründe. Denn mit dem Einstieg bei Karstadt verfügten die zu diesem Zeitpunkt drei Gesellschafter aus dem Kreis der Familie Schickedanz erstmals über bewegliches, an der Börse realisierbares Vermögen, konnten darüber selbständig entscheiden und für den Fall, dass einmal keine Einigung über die Ausrichtung des Konzerns mehr möglich sein sollte, getrennt ihrer Wege gehen. Als der Fall schneller als erwartet eintrat, verabschiedeten sich zwei von ihrem Engagement bei Karstadt und kappten damit zugleich die Verbindung zur Quelle. Es waren die Kinder von Louise Dedi, der älteren Tochter von Gustav Schickedanz und seiner ersten Ehefrau Anna, die 1929 bei einem Unfall ums Leben gekommen war.

Die dritte Gesellschafterin blieb nicht nur bei ihrem Engagement, sondern griff dem inzwischen strauchelnden Konzern durch den Zukauf weiterer, kreditfinanzierter Arcandor-Aktien unter die Arme. Madeleine Schickedanz ist das einzige Kind aus der Ehe von Gustav und Grete Schickedanz, und auf ihren Schultern ruhte nach dem Tod der Mutter das Gewicht des Unternehmens und eines großen Namens. Die Verpflichtung und Loyalität gegenüber diesem Namen waren es auch, die Madeleine Schickedanz bis zuletzt und ohne Wenn und Aber zum Lebenswerk der Eltern stehen ließen. Dass sie schließlich fast alles verlor, gehört zu den tragischen Kapitelen dieser Geschichte.

Zu ihr gehört allerdings auch, dass Madeleine Schickedanz seit Mitte der 1990er-Jahre offenkundig auf die falschen Leute setzte. Eben weil die Tochter zweier überragender Unternehmerpersönlichkeiten klug genug war, sich vom operativen Geschäft fernzuhalten, wog diese Entscheidung besonders schwer. Das Versagen, die Überheblichkeit und die Selbstgefälligkeit, wohl auch die Gier jener Manager, die seit dem Tod von Gustav Schickedanz an der Spitze von Karstadt-Quelle beziehungsweise Arcandor standen, trugen maßgeblich zum Kollaps des Konzerns und zum Untergang der Quelle bei.

Was blieb, war der Name. Ein Name mit Strahlkraft, auch Jahrzehnte nach dem Tod des Namensgebers. Dass sich am Ende



Gregor Schöllgen lehrt Neuere Geschichte an der Universität Erlangen und ist einer der profiliertesten deutschen Biografen. Seine Biografie von Gustav Schickedanz erschien 2010. Zuletzt legte er 2016 die Biografie des Altkanzlers Gerhard Schröder vor. FOTO: GLASOW

## Warum die Quelle versiegte

Vor 40 Jahren starb Gustav Schickedanz. Er hat den Versandhandel revolutioniert – nur fortsetzen ließ sich das nicht. Von Gregor Schöllgen

der Konkurrent Otto aus der Konkursmasse die Rechte an der Marke Quelle sicherte, war mehr als eine Fußnote der Geschichte. Und es war ein Beleg, dass man in dem raschen Wandlungen unterworfenen Handelsgeschäft auch fast alles richtig machen kann.

So zeigte Werner Otto, der Gründer des Unternehmens, dass man sich nicht wie Gustav Schickedanz bis zuletzt an die Führungsposition im Unternehmen klammern muss, um es in der Erfolgsspur zu halten, im Gegenteil: Nach Ottos Rückzug aus dem aktiven Geschäft wurde 1966 ein familienfremder Manager zum Vorstandschef berufen. Sohn Michael musste erst zeigen, was in ihm steckte, bis ihm Anfang März 1981 der Vorsitz übertragen wurde.

Kaum in der neuen Position, wagte der nicht einmal 40-jährige Michael Otto den Sprung über den Atlantik und erwarb Anfang 1982 als erster europäischer Versender ein amerikanisches Unternehmen. Den Mut hatte die deutlich ältere Grete Schickedanz nicht, obgleich es mehrere Gelegenheiten gab. Gewiss, als es seit den ausgehenden Fünfzigerjahren darum gegangen war, in fremden Ländern Verkaufszentren und dann auch – beginnend mit Hongkong – Einkaufszentren zu gründen, war Grete Schickedanz sogar eine der treibenden Kräfte gewesen. Aber ein weit reichendes Engagement im Ausland konnte und wollte sie nicht verantworten. Otto war 1994, dem Todesjahr von Grete Schickedanz, in 13 Ländern mit eigenständigen Auslandsgesellschaften vertreten und erwirtschaftete jenseits der deutschen Grenzen rund die Hälfte seines Umsatzes. Quelle hingegen verlor den Anschluss an die Konkurrenz.

#### Gustav Schickedanz und Quelle waren für ihre Zeit gemacht. Und nur für diese

Vergleichbares galt für den zögernden Abschied von den Warenhäusern. Hier ging der Trend zu Fachmärkten, Spezialgeschäften und zu großen Einkaufszentren, die zunächst vor allem an der Peripherie der Metropolen entstanden, bevor sie Einzug in die Innenstädte hielten und dort in unmittelbare Konkurrenz zum klassischen Kaufhaus traten. Auch hier erkannte Otto rechtzeitig die Zeichen der Zeit und verkaufte 1974 seine Warenhäuser an Herten. Anders als 2006 das Management von Arcandor veräußerte Otto allerdings nur den Vertrieb – und behielt die Immobilien. Dort errichtete er innerstädtische Gemeinschaftswarenhäuser, wie die Shopping-Center anfänglich noch hießen. Das erste übrigens 1969 ausgerechnet in Nürnberg-Langwasser, also vor der Haustür des damals noch wesentlich größeren Konkurrenten Schickedanz.

Nicht minder konsequent war der Gang der Ottos ins Internet. Die Hamburger begriffen, dass der traditionelle Katalog und das Internet nur schwer miteinander vereinbar sind. Der Katalogkunde verlässt sich darauf, dass der Preis der Ware während der Laufzeit des Katalogs – also bis zu einem Jahr lang – stabil bleibt. Das war eines der stärksten Argumente von Gustav Schickedanz. Der Internetkunde dagegen setzt auf den günstigen Tagespreis.

sich nicht nur die „einzigartige Kommunikation“, die er – nach einer schönen Formulierung von Walter Henkels – über seine Kataloge „mit den Massen“ geführt hat, sondern auch die diskrete, aber ungemein wirkungsvolle Art und Weise, auf die er damit den Geschmack und den Habitus seiner Landsleute weit über den Bereich der Mode hinaus geprägt hat. Nicht zuletzt aber steht der fränkische Unternehmer für die bahnbrechende Integration von Automatisierung und elektronischer Datenverarbeitung in die Handelsabläufe, die er im Vertrauen auf die Möglichkeiten wie im Wissen um die Grenzen des technisch Machbaren forciert hat.

Das war nicht wiederholbar, es war nicht kopierbar und es war auch nicht fortsetzbar. Es ist wohl so, dass Gustav Schickedanz und seine Quelle für ihre Zeit gemacht waren – und nur für diese. Die Zeit des Wirtschaftswunders, die Zeit der aufbrechenden Konsum- und sich dabei nivellierenden Mittelstandsgesellschaft, hat offenbar auf einen wie diesen Gustav Schickedanz und seine Quelle gewartet. Weder vorher noch nachher hätten die beiden eine vergleichbare Erfolgsgeschichte schreiben können.