campus

HAGEN SEIDEL

Arcandors Absturz

Wie man einen Milliardenkonzern ruiniert: Madeleine Schickedanz, Thomas Middelhoff, Sal. Oppenheim und KarstadtQuelle

Inhalt

Vorwort 7

Ein Dienstag im Juni 2009 12

Jahrzehnte im Aufwind: Arcandors Ahnen 15

Das Jahr 2003 27

Das Jahr 2004 35

Schlaglicht: Die Ära Wolfgang Urban – auf der Suche nach dem Konzept 39

Schlaglicht: Die Karstadt-Immobilien und der Anlageberater Josef Esch 50

Schlaglicht: Krise von unten: drei Karstadt-Verkäuferinnen berichten 71

Das Jahr 2005 87

Das Jahr 2006 102

Schlaglicht: Aktion Tafelsilber 104

Das Jahr 2007 118

Das Jahr 2008 128

Schlaglicht: Sal. Oppenheim – und Jos. Esch 143

Schlaglicht: Thomas Middelhoff – der bewegte Mensch 157
Schlaglicht: Thomas Middelhoff – der bewegende Manager 162

Das Jahr 2009 193

Schlaglicht: Madeleine Schickedanz – ein Opfer mit Verantwortung 222
Schlaglicht: Karl-Gerhard Eick – der 5-Millionen-Euro-Mann 236

Das Jahr 2010 255

Schlaglicht: Klaus Hubert Görg – der Resteverwalter 258

Berggruens Karstadt: Versuch eines Ausblicks 282

Die Lehren aus dem Debakel 287

Quellen 291

Dank 292

Register 293

Ein Dienstag im Juni 2009

Die Nacht war wieder einmal kurz gewesen. Bis in die frühen Morgenstunden hatten sie in der Arcandor-Zentrale in Essen-Bredeney versucht, das Unausweichliche zu verhindern. Doch eine echte Chance hatten die Vorstandsmitglieder von Arcandor und ihre Berater nicht mehr. Nur der Mut der Verzweiflung hatte sie noch so lange in den Büros gehalten und in immer neue Konferenzen getrieben.

Nach wenigen Stunden Schlaf waren sie jetzt, am frühen Dienstagmorgen, wieder da und versuchten, sich mithilfe des Kaffees im Pappbecher aus der Starbucks-Filiale im Erdgeschoss auf Betriebstemperatur zu bringen. Doch die Luft war raus, die Stimmung im Siebziger-Jahre-Bau an der Autobahn 52 war noch gedrückter als in den Tagen zuvor. Nicht einmal die Politiker wollten ihnen mehr helfen, trotz des Wahlkampfes. Erst hatte Berlin am Montag die staatliche Bürgschaft für Arcandor, später auch den Rettungskredit abgelehnt. Aber ohne Sicherung durch die Bundesregierung wollten die Banken die Kredite nicht verlängern. Vorstandschef Karl-Gerhard Eick, der noch kurz zuvor, auf einer knallroten Leiter stehend, seine Mitarbeiter per Megafon zum Durchhalten aufgefordert hatte, sah den Überlebenskampf als verloren an.

Damit war klar: In den nächsten Stunden würde das passieren, was Management und Eigentümer – in stetig wechselnder Besetzung – über die vergangenen fünf Jahre zu verhindern versucht hatten: Jemand würde sich die von den Vorstandsmitgliedern unterschriebenen Papiere unter den Arm klemmen, ins nahe gelegene Amtsgericht Essen fahren und die vorläufige Insolvenz für Arcandor und die Versandsparte Primondo, für den Versender Quelle und die Warenhauskette Karstadt beantragen. Diese Aufgabe übernahm der Sanierungs- und Insolvenzberater Horst Piepenburg. Er verließ am Vormittag dieses 9. Juni 2009 mit den Unterlagen die Arcandor-Zentrale durch den Hinterausgang und betrat

durch einen Seiteneingang das Gericht, um – möglichst unentdeckt von Fernsehteams, Fotografen und Reportern – das letzte Kapitel der Arcandor-Geschichte einzuläuten. Kurz nach 14 Uhr ist die Insolvenz Fakt.

Mehr als 40 Konzernunternehmen werden in die Insolvenz rutschen, weil fast alle Firmen des Essener Konglomerates finanziell zusammenhängen. Die Jahre des Hoffens und Bangens um den Konzern und um die Arbeitsplätze enden mit dem schlechtesten Ergebnis, das nur denkbar ist: Viele tausend Mitarbeiter – oft jahrzehntelang hier beschäftigt – verlieren ihre Jobs bei Karstadt, Quelle und den weniger bekannten Konzernfirmen. Auch andere Unternehmen wie die Deutsche Post, die für Arcandor Millionen Pakete transportiert hatte, müssen nach der Katastrophe Stellen streichen. Lieferanten, Reinigungsunternehmen, Krankenkassen oder Finanzämter – sie alle verlieren Geld, viel Geld. Der Sturz des Essener Konzerns trifft somit weite Teile der deutschen Wirtschaft. Am Ende summieren sich die Forderungen auf die gigantische Summe von 19 Milliarden Euro. Doch davon bekommen die Gläubiger später nicht einmal 3 Prozent ausgezahlt.

Diese Zahlen sind das eine. Wer die Folgen von Arcandors Absturz sinnlich erfahren möchte, sollte sich die riesigen, bereits jetzt heruntergekommenen Gebäuden von Quelle in Nürnberg und Fürth anschauen. Oder eines der geschlossenen, leer geräumten Karstadt-Häuser besichtigen: Ödnis auf tausenden Quadratmetern, wo sich einst jeden Tag Tausende Menschen tummelten. Und in der Mitte, wie eingefroren, die Rolltreppen, die sich nicht mehr bewegen, weil sie niemanden mehr in die Spielwarenabteilung, die »Damenoberbekleidung« oder ins Restaurant befördern. Bonjour tristesse statt »Schöner shoppen in der Stadt«.

Nicht jede Konzerntochter allerdings lässt sich in diesen Junitagen des Jahres 2009 mit der Muttergesellschaft in den Abgrund reißen: Der an der Londoner Börse notierte Tourismuskonzern Thomas Cook, an dem Arcandor 52,8 Prozent hält, ist nicht vom Desaster betroffen. Auch die Spezialversender Baby Walz oder Hess Natur und der Shoppingsender HSE bekommen keinen Besuch vom Insolvenzverwalter. Sie schreiben schwarze Zahlen und hängen nicht direkt am Finanztropf der Essener Zentrale.

Arcandor – das ist dennoch eine der größten Pleiten der Nachkriegszeit, wenn nicht sogar die größte. Eine Vielzahl von Managementfeh-

lern hatte über Jahre hinweg jenes Unternehmen zerstört, das den deutschen Einzelhandel so lange Zeit geprägt hatte. Wer den Fall Arcandor genauer betrachtet, muss sich sogar wundern, dass das Unternehmen angesichts der Fülle von Fehleinschätzungen überhaupt bis zu diesem 9. Juni 2009 durchgehalten hatte. Denn der Absturz kam mit Ansage.