

HANDEL

„Extreme Verschachtelung“

Arcandor-Insolvenzverwalter Klaus Hubert Görg, 69, über das plötzliche Ende des Versandhauses Quelle und die Chancen zur Sanierung von Karstadt

SPIEGEL: Seit einem halben Jahr sind Sie als Insolvenzverwalter von Arcandor im Amt. Die Idee, den Konzern als Gesamtunternehmen weiterzuführen, ist gescheitert, Quelle ist pleite, Tausende Beschäftigte sind arbeitslos. Haben Sie versagt?

Görg: Es war nicht meine Idee, den gesamten Arcandor-Konzern in Eigenverwaltung zu sanieren. Die sogenannte Planinsolvenz, bei der der Vorstand unter Aufsicht eines Insolvenzverwalters weiterarbeitet, war beantragt worden, bevor ich überhaupt bestellt wurde. Der Plan stellte sich als undurchführbar heraus, weil unter anderem die Hauptanteilseigner rund um das Bankhaus Sal. Oppenheim nicht willens oder in der Lage waren, einen dreistelligen Millionenbetrag für die Fortführung von Arcandor bereitzustellen. Wo sehen Sie da mein Versagen?

SPIEGEL: Vielleicht waren Sie zu blauäugig? Wie Ihr damaliger Mitstreiter Horst Piepenburg wollten Sie Arcandor ebenfalls komplett sanieren. Piepenburg trat mit dem kühnen Spruch an, er übernehme keine aussichtslosen Fälle. Schon nach ein paar Wochen gab er auf.

Görg: Es sind sicher ein paar unglückliche Sachen zusammengekommen. Dass der Hauptanteilseigner kein Geld gab, spielte eine entscheidende Rolle. Zweiter Punkt war die Kreditversorgung von Quelle. Dass die Versandhauskette bereits einen Tag nach Stellung des Insolvenzantrags ohne einen Cent dastehen würde, hatte bei Arcandor offenbar niemand vorhergesehen.

SPIEGEL: Sie wollen sagen, für alles, was schiefgelaufen ist, sind Sie nicht verantwortlich?

Görg: Sie wollen mich wohl falsch verstehen. Arcandor als Ganzes zu erhalten war nie meine Absicht – und auch nicht meine Aufgabe. Es war die Idee des damaligen Vorstands. Bis Ende August war ich nur vorläufiger Insolvenzverwalter, also eine Art Aufsichtsperson. In dieser Funktion habe ich dem Vorstand erlaubt, Planungen zu seinem Konzept zu machen und Gespräche zu führen. Aber wenn Sie es unbedingt wissen möchten: Nachdem klar war,

dass Sal. Oppenheim kein Geld nachschießen würde, habe ich keine realistische Chance mehr für Arcandor gesehen.

SPIEGEL: Woran ist Arcandor gescheitert? An strukturellen Problemen – oder an schlechtem Management?

Görg: Dass eine Insolvenz nicht vom Himmel fällt, ist eine Binsenweisheit. Bei Ar-



Jurist Görg: „Wo sehen Sie mein Versagen?“

candor gab es zwei Besonderheiten, die uns das Leben bis heute schwermachen. Die eine ist die extreme Verschachtelung. Wir haben Wochen gebraucht, um den Durchblick zu bekommen, wo es welche Verträge gibt und wo welche Forderungen bestehen, die wir begleichen müssen. Die zweite Besonderheit war, dass Arcandor über erschreckend wenig finanzielle Substanz verfügte. Bei fast allem, was man bei einer normalen Insolvenz in der Bilanz links auf die Masse-Seite schreiben kann, mussten wir hier einen dicken Streich machen. Es gab nichts mehr. Alles war verpfändet oder gehörte längst anderen – wie beispielsweise die Kaufhaus-Immobilien.

SPIEGEL: Wollen Sie damit sagen, Arcandor war längst vorher pleite?

Görg: So würde ich das nie sagen. Aber es gab ja Ende September 2008 noch einen Rettungsversuch, als Sal. Oppenheim über Nacht eine drohende Insolvenz abgewendet hat, indem es als Hauptaktionär bei Arcandor einstieg. Das war im Ergebnis mehr eine bilanztechnische Maßnahme als eine erfolgversprechende Chance, den Konzern langfristig auf festen Boden zu stellen.

SPIEGEL: Ex-Vorstandschef Thomas Middelhoff hat bei seinem Abschied Ende Februar noch gesagt, er übergebe ein aufgeräumtes Unternehmen. Auch sein Nachfolger Karl-Gerhard Eick hat nicht sofort Alarm geschlagen. Haben die beiden die Lage falsch dargestellt?

Görg: Zu Herrn Middelhoff will ich mich nicht äußern, aber Herrn Eick muss ich in Schutz nehmen. Sollte der denn hier antreten und sagen, Arcandor hat keine Chance und ist bald pleite?

SPIEGEL: Etwa sechs Wochen später hörte es sich schon ganz anders an.

Görg: Sechs Wochen sind keine lange Zeit. Er hat schnell verstanden.

SPIEGEL: Immerhin wurde ihm sein Frust mit einer Abfindung von 15 Millionen Euro versüßt. Was ist eigentlich aus dem Fonds geworden, den Eick für notleidende Arcandor-Mitarbeiter gründen wollte.

Görg: Herr Eick hatte bei seinem Wechsel zu Arcandor offenbar eine Zusage von Sal. Oppenheim erhalten, dass er in jedem Fall das Geld bekommt, das ihm während seiner kompletten Vertragslaufzeit zustehen würde. Nun wird er die Millionen nicht auf einen Schlag bekommen haben. Ich habe keinen Grund, daran zu zweifeln, dass er sein Versprechen gegenüber den Mitarbeitern einlösen wird, sobald er das Geld bekommt.

SPIEGEL: Bislang hat er sich aber noch nicht gemeldet?

Görg: Bislang nicht.

NORBERT ENNER

SPIEGEL: Was wird vom einst ruhmreichen KarstadtQuelle-Konzern übrig bleiben, wenn Sie mit ihm fertig sind?

Görg: Ich gehe davon aus, dass wir Karstadt über die Runden bringen können. Es gibt vernünftige Aussichten, dieses Geschäft dauerhaft zu erhalten – zumindest die 120 Filialen, die jetzt profitabel sind und nach unseren neuesten Plänen weitergeführt werden.

SPIEGEL: Diese Einschätzung erstaunt. Handelsexperten betrachten gerade das Warenhaus-Geschäft als schrumpfenden, wenn nicht gar sterbenden Geschäftszweig.

Görg: Ich will den Experten nicht widersprechen. Aber es nicht meine Aufgabe, strukturelle Bereinigungen durchzuführen oder gar neue Geschäftsideen zu entwickeln. Ein Insolvenzverwalter muss dafür sorgen, dass er ein angeschlagenes Unternehmen wieder halbwegs flott bekommt, dass er möglichst viel für die Gläubiger tut und dass er nicht unnötig Arbeitsplätze vernichtet. Hier geht es um 25.000 Beschäftigte.

SPIEGEL: Worauf gründet sich Ihre Hoffnung, Karstadt zu erhalten?

Görg: Die Sanierungsbeiträge der Lieferanten, der Vermieter und auch der Mitarbeiter sorgen immerhin dafür, dass Karstadt künftig auf der Kostenseite um einen nennenswerten dreistelligen Millionenbetrag entlastet wird. Zudem laufen die Geschäfte im Moment so gut, dass Karstadt unter dem Strich keine Substanz verzehrt.

SPIEGEL: Im Weihnachtsgeschäft ist das nicht überraschend. Was aber passiert im nächsten Jahr, wenn wieder die dünnen Monate kommen?

Görg: Ich hoffe, dass wir dann mit dem Verkaufsprozess durch sind. Wir haben in dieser Woche erste Gespräche mit Interessenten aufgenommen, im Januar könnten sie in die Bücher schauen, im Frühjahr 2010 könnten die Verträge unterschrieben werden.

SPIEGEL: Gibt es ernsthafte Interessenten, die bereit sind, Karstadt als Gesamtpaket zu übernehmen?

Görg: Aber sicher. Rund 30 Investoren haben sich bei uns gemeldet. Wie viele davon ernst zu nehmen sind, prüfen wir gerade.

SPIEGEL: Bei Quelle haben Sie auch behauptet, die Investoren stünden Schlange ...

Görg: ... und es stimmte ja auch. Sie sind abgesprungen, nachdem sie in die Bücher geschaut haben und die Finanzierung ungesichert blieb.

SPIEGEL: Was wollen Sie bei Karstadt eigentlich verkaufen? Die Immobilien gehören doch längst anderen.

Görg: Das ist sicher ein Problem. Aber auch darüber hinaus hat Karstadt einiges zu bieten: einen legen-

dären Markennamen zum Beispiel, langfristige Verträge mit Lieferanten, den Warenbestand und natürlich das Know-how der Mitarbeiter.

SPIEGEL: Warum haben Sie sich nicht längst mit den Chefs von Metro und der Otto-Gruppe zusammengesetzt? Beide haben schon vor Monaten Interesse an einem beachtlichen Teil der Filialen von Karstadt und Karstadt sports bekundet?

Görg: Mag sein, für mich hat aber der Verkauf des Gesamtpakets mit 120 Filialen den Vorrang vor Teillösungen. Jede Teillösung wäre angesichts der komplexen Sachlage sehr viel riskanter und komplizierter. Die Stilllegung einer Vielzahl von Filialen wäre teuer und vernichtet Tausende Arbeitsplätze.

SPIEGEL: Nur weil die Materie so kompliziert ist, reden Sie gar nicht miteinander?

Görg: Worüber sollten wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt reden? Es gibt für Teillösungen keine Verhandlungsbasis. Wenn ein potenter Interessent wie Otto oder Metro mit einem Batzen Geld käme und anböte: Wir sind bereit, eine größere Anzahl von Filialen und Mitarbeiter zu übernehmen, in die bestehenden Verträge einzutreten, die Ware zu übernehmen und so weiter, dann wäre es meine Pflicht als Insolvenzverwalter, mich mit diesem Angebot zu beschäftigen. Dann könnte ich abwägen, ob so eine Teillösung für Gläubiger und Mitarbeiter besser wäre als der angestrebte Paketverkauf. Aber solange es so ein Angebot nicht gibt, ist das alles Theorie.

SPIEGEL: Fürchten Sie nicht, mit dieser Haltung genauso zu scheitern wie bei Quelle?

Görg: Nein. Bei Karstadt haben wir sehr viel bessere Voraussetzungen. Quelle stand nach der Insolvenzeröffnung ganz ungewöhnlich miserabel da und wurde durch eine Reihe unglücklicher Umstände weiter geschwächt. Hinzu kommt, dass der Versandhandel im Vergleich mit dem Warenhaus das schwierigere Geschäft ist. Da können Sie viel weniger planen. Beispielsweise wissen Sie nie, was die Kunden wieder zurückschicken. Ein Kollege hat dafür mal ein schönes Bild geprägt: Versandhandel ist wie Autofahren mit abgeklebten Scheiben – erst im Rückspiegel kann man sehen, was gerade passiert ist.

SPIEGEL: Sehen Sie im Rückspiegel eine Alternative zu Ihrem Vorgehen bei Quelle?

Görg: Nein, ich wäre von den Arbeitnehmern, der Öffentlichkeit und der Politik zu Recht zerpfückt worden, wenn ich Quelle sofort fallengelassen und nicht zumindest versucht hätte, das Unternehmen zu verkaufen.

SPIEGEL: Bei Quelle waren Sie am Schluss sogar bereit, einem Investor noch was dazuzugeben, wenn er das Gesamtpaket übernimmt. Wären Sie zu so einem Zugeständnis auch bei Karstadt bereit?

Görg: Nein. Es gibt überhaupt kein Geld, das wir drauflegen könnten.

SPIEGEL: Wie lange wird der Fall Arcandor Sie noch beschäftigen?

Görg: Ich fürchte, dass sich das Verfahren noch eine Zeit hinziehen wird.

SPIEGEL: Hatten Sie nicht vor kurzem noch ganz andere Pläne?

Görg: Ja, im Frühjahr war meine Lebensplanung eigentlich schon mehr auf Rasenmähen eingerichtet. Und wenn ich mit dem Wissen von heute noch mal wählen könnte, würde ich Rasen mähen gehen.

INTERVIEW: KLAUS-PETER KERBUSK,
JÖRG SCHMITT



DANIEL KARMANN / DPA

Quelle-Filiale in Nürnberg: „Unglückliche Umstände“